

DER MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMER

- einige betriebssoziologische Aspekte -

Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung des Grades eines Doktors der  
Wirtschaftswissenschaften am Fachbereich  
Philosophie und Sozialwissenschaften (FB 11)  
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von

Klaus Bitzer  
aus Tübingen

August 1977



DER MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMER

- einige betriebssoziologische Aspekte -

Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung des Grades eines Doktors der  
Wirtschaftswissenschaften am Fachbereich  
Philosophie und Sozialwissenschaften (FB 11)  
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von

Klaus Bitzer  
aus Tübingen

August 1977

1. Referent: Prof. Dr. T. Pirker
2. Referent: Prof. Dr. U. Jaeggi

Tag der mündlichen Prüfung: 12. Oktober 1977



## INHALT

## Seite

|     |                                                                  |    |
|-----|------------------------------------------------------------------|----|
| 1.  | ZIELVORSTELLUNGEN                                                | 1  |
| 1.1 | Unternehmer: Die Mehrheit schweigt                               | 1  |
| 1.2 | Anforderungen an Unternehmer                                     | 2  |
| 1.3 | Unternehmer im Öffentlichkeitsbild                               | 3  |
| 1.4 | Zukunftsaufgaben                                                 | 4  |
| 1.5 | Untersuchungsdimensionen                                         | 4  |
| 2.  | HISTORISCHE ENTWICKLUNG                                          | 5  |
| 2.1 | Die Entwicklung des neuen Mittelstandes                          | 5  |
| 2.2 | Wertvorstellungen und Funktion des Mittelstandes                 | 6  |
| 3.  | DIE ANLAGE DER UNTERSUCHUNG                                      | 8  |
| 3.1 | Konzeption                                                       | 8  |
| 3.2 | Erhebung                                                         | 8  |
| 3.3 | Auswertung                                                       | 10 |
| 3.4 | Technische Durchführung                                          | 12 |
| 4.  | DIE SITUATION AUS GEWERKSCHAFTLICHER SICHT                       | 15 |
| 4.1 | Organisationsübersicht                                           | 15 |
| 4.2 | Der Unternehmertyp                                               | 15 |
| 4.3 | Das Verhältnis Arbeitnehmer - Unternehmer                        | 17 |
| 4.4 | Das Verhältnis der Unternehmer zur Gewerkschaft                  | 18 |
| 4.5 | Die Reaktionen der Unternehmer auf das Betriebsverfassungsgesetz | 20 |
| 4.6 | Die Ausbildungssituation                                         | 21 |
| 4.7 | Aspekte der betrieblichen Mitbestimmung                          | 23 |
| 4.8 | Möglichkeiten der Gewinnbeteiligung                              | 24 |
| 4.9 | Zukunftsaussichten von Mittel- und Kleinbetrieben                | 24 |
| 5.  | DIE SITUATION AUS DER SICHT DES UNTERNEHMERVERBANDES             | 26 |
| 5.1 | Struktur und Aufgaben der Vereinigung                            | 26 |
| 5.2 | Die Führung der Unternehmen                                      | 27 |
| 5.3 | Das Verhältnis zu der Gewerkschaft                               | 29 |
| 5.4 | Aspekte zum Unternehmertyp                                       | 30 |



|         |                                                                                         |    |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.5     | Mittelständische Unternehmer und Presse                                                 | 32 |
| 5.6     | Zukunftsaussichten                                                                      | 33 |
| 6.      | DIE SITUATION AUS DER SICHT DER SPEZIELLEN,<br>BRANCHENGEBUNDENEN BERATUNGSGESELLSCHAFT | 35 |
| 6.1     | Struktur und Aufgaben der Gesellschaft                                                  | 35 |
| 6.2     | Überblick über die Lage in der Textilindustrie                                          | 35 |
| 6.3     | Ausbildung der Unternehmer                                                              | 36 |
| 6.4     | Verhältnis Unternehmen zur Gewerkschaft                                                 | 37 |
| 6.5     | Betriebskooperationsmöglichkeiten                                                       | 39 |
| 6.6     | Zukunftsaussichten                                                                      | 40 |
| 7.      | UNTERSUCHUNGSINHALTE                                                                    | 43 |
| 7.1     | Der Unternehmertyp                                                                      | 43 |
| 7.2     | Der mittelständische Betrieb                                                            | 44 |
| 7.3     | Der mittelständische Unternehmer und die Öffent-<br>lichkeit                            | 45 |
| 8.      | DER MITTELSTÄNDISCHE BETRIEB                                                            | 47 |
| 8.1     | Kennzeichen                                                                             | 47 |
| 8.1.1   | Betriebsgröße                                                                           | 47 |
| 8.1.1.1 | Übersicht                                                                               | 47 |
| 8.1.1.2 | Untersuchungsergebnisse                                                                 | 48 |
| 8.1.2   | Strukturmerkmale                                                                        | 50 |
| 8.1.2.1 | Übersicht                                                                               | 50 |
| 8.1.2.2 | Untersuchungsergebnisse                                                                 | 52 |
| 8.2     | Heutige Lage                                                                            | 54 |
| 8.2.1   | Hauptprobleme                                                                           | 54 |
| 8.2.1.1 | Übersicht                                                                               | 54 |
| 8.2.1.2 | Untersuchungsergebnisse                                                                 | 56 |
| 8.2.2   | Konzentration                                                                           | 61 |
| 8.2.2.1 | Übersicht                                                                               | 61 |
| 8.2.2.2 | Untersuchungsergebnisse                                                                 | 63 |
| 8.2.3   | Funktion                                                                                | 67 |
| 8.2.3.1 | Übersicht                                                                               | 67 |
| 8.2.3.2 | Untersuchungsergebnisse                                                                 | 70 |



|                                             | Seite |
|---------------------------------------------|-------|
| 9. DER MITTELSTANDISCHE UNTERNEHMER         | 75    |
| 9.1 Kennzeichen                             | 75    |
| 9.1.1 Übersicht                             | 75    |
| 9.1.2 Untersuchungsergebnisse               | 78    |
| 9.2 Ausbildung                              | 81    |
| 9.2.1 Übersicht                             | 81    |
| 9.2.2 Untersuchungsergebnisse               | 85    |
| 9.3 Informationsverhalten                   | 88    |
| 9.3.1 Übersicht                             | 88    |
| 9.3.2 Untersuchungsergebnisse               | 92    |
| 9.4 Führungsverhalten                       | 95    |
| 9.4.1 Übersicht                             | 95    |
| 9.4.2 Untersuchungsergebnisse               | 98    |
| 9.5 Nachfolge                               | 102   |
| 9.5.1 Übersicht                             | 102   |
| 9.5.2 Untersuchungsergebnisse               | 103   |
| 10. UNTERNEHMER UND BELEGSCHAFT             | 106   |
| 10.1 Betriebsverfassungsgesetz              | 106   |
| 10.1.1 Übersicht                            | 106   |
| 10.1.2 Untersuchungsergebnisse              | 109   |
| 10.2 Mitbestimmung                          | 113   |
| 10.2.1 Übersicht                            | 113   |
| 10.2.2 Untersuchungsergebnisse              | 115   |
| 10.3 Gewinnbeteiligung und Vermögensbildung | 118   |
| 10.3.1 Übersicht                            | 118   |
| 10.3.2 Untersuchungsergebnisse              | 120   |
| 11. UNTERNEHMER UND GESELLSCHAFT            | 123   |
| 11.1 Unternehmer und Gewerkschaft           | 123   |
| 11.2 Unternehmer und öffentliche Meinung    | 126   |



|      |                                                |         |
|------|------------------------------------------------|---------|
| 12.  | DER UNTERNEHMER IM MITTELSTÄNDISCHEN BETRIEB . |         |
|      | ZUSAMMENFASSUNG                                | 130     |
| 12.1 | Der neue Mittelstand                           | 130     |
| 12.2 | Der mittelständische Betrieb                   | 131     |
| 12.3 | Der mittelständische Unternehmer               | 132     |
| 12.4 | Das Verhältnis zur Belegschaft                 | 133     |
| 12.5 | Unternehmer und Öffentlichkeit                 | 134     |
| 12.6 | Schlußbemerkungen                              | 135     |
|      | <br>Literaturverzeichnis                       | <br>139 |
|      | <br>Anhang: Frageleitfaden                     | <br>145 |



## 1. ZIELVORSTELLUNGEN

### 1.1 UNTERNEHMER: DIE MEHRHEIT SCHWEIGT

"Der Unternehmer ist wissenschaftlich nicht entdeckt." (1) Diese Aussage bei der Zahl von rund 50 000 Unternehmen in der Bundesrepublik (2) stößt auf Überraschung, da in unserem Wirtschaftssystem der Fabrikdirektor einen recht hohen Prestigewert zu haben scheint. (3) Bei detaillierter Betrachtung kann festgestellt werden, daß fast 98% der Unternehmen zu den umsatz- und beschäftigungsmässig als mittelständisch einzustufenden Betrieben gehören. (4) Bei den in diesen Unternehmen tätigen Unternehmern handelt es sich also, soweit sie nicht als angestellte Manager bei anonymen Kapitalgesellschaften tätig sind, um mittelständische Unternehmer, die fast die Hälfte der industriellen Produktion der Bundesrepublik kontrollieren.

Die große Zahl der Unternehmer insgesamt kann natürlich nicht verschleiern, daß die individuelle Einflußsphäre der Mittel- und Kleinunternehmer, sowohl durch die finanzielle Kapazität des jeweiligen Unternehmens als auch durch sehr beschränkten Zugang zu den Massenmedien gekennzeichnet, nur relativ klein ist. Der Vorstand eines multinational operierenden Konzerns kann sich sehr viel einfacher ein aufgrund sorgfältiger PR-Arbeit entwickeltes Image entwickeln lassen - und sich dann entsprechend verhalten. (5) Die dazu notwendigen Fachkräfte und auch die entsprechende Zeit sind bei den Unternehmern in Mittelbetrieben nicht vorhanden. Die Fachleute könnten noch relativ einfach extern gefunden werden. Dazu wäre aber erst einmal die Einsicht in die Notwendigkeit dieser Maßnahme nötig. Das stößt dann auf Schwierigkeiten, wenn man annimmt, daß "ihre Hauptaufgabe in der Bewältigung der materiellen und nicht der menschlichen Natur liegt". (6) Bei einem harten wirtschaftli-

---

1) Noelle-Neumann, Bild des Unternehmers, Manuskript, S. 2

2) Gahlen VWL S. 174

3) Dahrendorf, Gesellschaft und Demokratie, S. 89

4) Gahlen VWL S. 174

5) Zedwitz, Tu Gutes, S. 223

6) Riesmann, Die einsame Masse, S. 123

chen Druck der Unternehmen untereinander beschränken sich die Unternehmer auf das Wunschenken, über das erwiesenermaßen positive Nahbild auch ein allgemeines Unternehmerbild zu formen.  
(1)

## 1.2 ANFORDERUNGEN AN UNTERNEHMER

Ein gewisses Mißbehagen kann aus Äußerungen in Fachpublikationen ersehen werden: "Irgend etwas müssen wir seither doch falsch gemacht haben, wenn nicht nur in politischen Jugendorganisationen, sondern auch in einer breiten Öffentlichkeit die Einstellung zu unserer Gesellschaftsordnung und zum Unternehmer kritischer geworden ist." (2) oder "Jeden Tag lesen oder hören wir es: Wir allein seien verantwortlich für Konsumterror, Ausbeutung, Leistungszwang, Profitdenken und Umweltverschmutzung." (3) Dabei ist zu beachten, daß die sehr umfassende zweite Äußerung von einem Großunternehmer, die an den Anfang gestellte von einem Vertreter des Mittelstandes getan wurde. Die Anforderungen an die Unternehmer werden aber auch, bar jeder Polemik, formuliert: Es ist nicht mehr nur das Streben nach wirtschaftlichem Wachstum, das die Legitimation des Unternehmers darstellt, darüber hinaus sind es inzwischen andere Aufgaben und Verantwortungen, denen sich der Unternehmer stellen muß. Die Humanisierung der Arbeitswelt gehört ebenso dazu wie Beteiligung an den negativen Auswirkungen des wirtschaftlichen Fortschritts.(4)

Die Großunternehmen können sich diesen Anforderungen auch wieder relativ einfach stellen. Die in diesen Unternehmen vorhandene Personalkapazität erlaubt es, auch nicht direkt firmenspezifische Aufgaben zu bearbeiten. Der mittelständische Unternehmer verfügt über eine zwischen Volksschule und Hochschulreife anzusiedelnde Allgemeinbildung, nach der Maxime: "Eine ordentliche Allgemeinbildung ist nötig, damit der Mittelstandsunternehmer sich aus seiner Isolierung löst und die großen Zusammenhänge

---

1) Noelle-Neumann, Das Bild des Unternehmers in der Öffentlichkeit, S. 44

2) Textil-Mitteilungen Nr. 40/1973

3) Der Stern Nr. 7/77

4) ASU Hauptversammlung 1973

erkennt, in die er eingeordnet ist. (1) Mit diesem Rüstzeug ist sowohl eine argumentatorische als auch eine reale Situationen im sozialen Bereich verändernde Position nur schwer einzunehmen.

### 1.3 UNTERNEHMER IM ÖFFENTLICHKEITSBILD

Der Unternehmer nimmt in unserem Wirtschafts- und Gesellschaftssystem eine hervorragende, wenn auch nicht unbedingt beneidete Position ein. Der Wunsch, mit ihm zu tauschen, ist nach einer repräsentativen Umfrage nur bei einem Viertel der Bevölkerung gegeben. (2) Bei dieser Untersuchung ist jedoch nicht differenziert, ob dieses in der Bevölkerung vorhandene Unternehmerbild von den wenigen Großunternehmern oder von den 97% Mittel- und Kleinunternehmern geprägt ist. Die Betrachtung der Möglichkeiten der Selbstdarstellung könnte vermuten lassen, die konzentrierte Verfügungsgewalt - sowohl die intellektuellen als auch die materiellen Möglichkeiten liegen bei der Großindustrie - profiliere die verbliebenen 3% überproportional.

Diese hypothetische Position ließ die Frage nach einem differenzierten Bild des mittelständischen Unternehmers entstehen. In der öffentlichen Darstellung steht "Unternehmer für Macht und Reichtum zugleich; deshalb werden dem Unternehmer Oberschichtattribute zugeteilt. Er wird so geschildert, wie einmal Adel dargestellt wurde, als es noch Adel gab ..." (3) Diese Stereotypie steht im Gegensatz zu den Ergebnissen einer Untersuchung über das Bild des Unternehmers in der Öffentlichkeit. Hier wird festgestellt, daß typisch für das Unternehmertum so, wie es die breite Öffentlichkeit sieht, nicht die kleine Gruppe der Konzernherren, sondern der mittelständische Eigentümer-Unternehmer ist. (4) Die plausible Erklärung dafür ist der direkte Kontakt, den die Mitarbeiter in kleineren Unternehmen mit dem Unternehmer haben, seine Tätigkeit direkt erkennen können, im Gegensatz zu der durch die auch organisatorisch kaum zu vermeidende Anonymität, in der sich die unternehmerische Tätigkeit in einem Großunternehmen aus der Sicht vieler Mitarbeiter vollzieht.

---

1) Gantzel, S. 166

2) Der Stern Nr. 7/77

3) Schmölders, Die Unternehmer in Wirtschaft und Gesellschaft, S. 112

4) Noelle-Neumann, Bild des Unternehmers, Manuskript

#### 1.4 ZUKUNFTAUFGABEN

Für die Zukunft schiebt sich für den Unternehmer die Aufgabe in den Vordergrund, Geistkapital ausfindig zu machen und in genauer und fundierter Kenntnis der gesellschaftlichen Interessenlage, der dort vorhandenen Entwicklungstendenzen und Machtstrukturen die Unternehmensziele festzulegen. (1)

Auch an die mittelständischen Unternehmer ist die Frage nach der Bereitschaft gestellt, die Arbeitnehmer in "sinnvoller Teilhabe an jenen unternehmerischen und teilunternehmerischen Entscheidungen, die ihr persönliches Schicksal unmittelbar berühren", partizipieren zu lassen. (2) Inwieweit die Voraussetzungen und die Bereitschaft dazu gegeben sind, soll hier untersucht werden.

#### 1.5 UNTERSUCHUNGSDIMENSIONEN

Es kann mit dieser Untersuchung nicht jeder Aspekt des Komplexes 'Mittelständischer Unternehmer' beleuchtet werden. Der Schwerpunkt liegt bei dem Selbstbild der Unternehmer, dargestellt in dem sie umgebenden Umfeld. Die wissenschaftliche Entdeckung des Unternehmers kann damit nicht geleistet werden.

Da das vorhandene Material keine Sekundäranalyse unter den angesprochenen Gesichtspunkten ermöglichte, mußte der Weg einer Primärerhebung gewählt werden. Die dabei auftretenden Probleme, angefangen von der Leitfadengestaltung über die Feldarbeit bis zur Auswertung, die Stichprobengestaltung brachte noch andere Schwierigkeiten, haben den Rahmen der Möglichkeiten abgesteckt. Die Aussagekraft der Ergebnisse muß deshalb auch mehr in qualitativer Sicht betrachtet werden.

Die vorausgestellte Darstellung der historischen Entwicklung soll Erläuterung des Rahmens sein, in dem sich heute der mittelständische Unternehmer bewegt - stets in der Gefahr von fleißiger Mittelmäßigkeit (3), durch viel Routinearbeiten belastet, da er sich nicht wie ein Großunternehmer auf Disposition und Koordination von Großem und Grundsätzlichem beschränken kann.

1) Plessner, Was machen die Unternehmer, S. 84

2) ebenda, S. 92

3) Gantzel, a.a.O., S. 169

## 2. HISTORISCHE ENTWICKLUNG

### 2.1 DIE ENTWICKLUNG DES NEUEN MITTELSTANDES

Der Mittelstand kennzeichnet keinen Stand im Sinne des Feudalismus. Die Stände waren durch Vorrechte gekennzeichnet, von Geburt an privilegiert. (1) Es handelt sich dabei um eine vertikale Gesellschaftsstruktur mit einer geringen Mobilität zwischen den Ständen, da die durch Recht und Gesetz bestimmte Standeszugehörigkeit und die Standesinteressen eine statische Gesellschaftsstruktur konservierten.

Der Niedergang des Feudalismus brachte am Anfang des 19. Jahrhunderts den Begriff soziale Klasse anstelle von Stand. (2) Als Anachronismus ist trotzdem der Begriff Mittelstand bis heute geblieben. Dabei gibt es bis heute über 200 Definitionen, mit steigender Tendenz. (3) Es zeigt sich hier eine gewisse Parallelität zu einem wahrscheinlich ebenso schwierig faßbaren Phänomen, der öffentlichen Meinung, bei der 'alle Definitionen als unbefriedigend empfunden werden', was nur bedeuten kann: 'Der Begriff entspricht einer Wirklichkeit, aber die Begriffsbestimmungen haben diese Wirklichkeit noch nicht getroffen.' (4)

Neben der Definition von 'Mittelstand' ist auch die Zugehörigkeit nicht geregelt. (5) Der 'alte Mittelstand' umfaßte kleinere und mittlere Bauern, Handwerker, Grundbesitzer, der 'neue Mittelstand' umfaßt die Beamten, Angestellten, freie Berufe. Unklar ist es, je nach Autor, inwieweit Selbständigkeit ein Kennzeichen von Mittelstand ist und wie es bei Berufen ist, die zwar selbständig sind, aber doch etwa einer Gebührenordnung unterliegen. Der teilweise gewählte Ausweg, noch eine Bezeichnung 'Moderner Mittelstand' zu schaffen, ist sicherlich Symptom für die Hilflosigkeit im Umgang mit der Nomenklatur. (6) Um die Verwirrung noch zu vergrößern, herrscht auch keine Einigkeit, ob der Zugehörigkeit von Teilen der freien Berufe, die z.B. wesentlich

---

1) Klaus, Philosophisches Wörterbuch, S. 1042

2) Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 5, S. 1

3) Krisam, Der Mittelstand im hochindustrialisierten Wirtschaftsraum, S. 25

4) Fischer Lexikon Publizistik, S. 210

5) Gentzel, a.a.O., S. 41

6) ders., S. 42

älter sind als Teile des alten Mittelstandes.

Der Versuch, Gemeinsamkeiten bei den Mittelstandsdefinitionen zu finden, muß bei einem minimalen Konsensus enden. Vergrößernd kann gesagt werden, der alte Mittelstand hat als Hauptkennzeichen die Selbständigkeit, der neue Mittelstand ist abhängig beschäftigt. Es handelt sich dabei um berufliche Gruppen, die "nicht zur oberen und nicht zur unteren Klasse gehören", denen dieses auch bewußt ist und die weniger die Hoffnung haben, zur oberen Klasse aufzusteigen als die Furcht, zur unteren abzusinken." (1)

Diese Angst vor dem Abstieg kennzeichnet die Situation im Mittelstand. Es herrscht eine bürgerliche Moral mit individualistischem Aufstiegsstreben. Die Orientierung ist fortschritthemmend, konservierend. Die kleinen selbständigen Unternehmer waren zu Beginn der Industrialisierung die tragende Schicht der Wirtschaftsgesellschaft. (2) Neben der Minderung der sozialen Spannungen zwischen der Ober- und der Unterschicht haben die Mittelständler als Mittelschicht eine Achsenposition im Kreislauf von Auf- und Abstiegsprozessen innegehabt. (3) Auf der einen Seite stiegen die Angehörigen ganzer Mittelstandsgruppen in die Lohnarbeiterschaft ab, doch entstanden gleichzeitig neue selbständige Berufe, oder alte selbständige Berufe wurden durch den technologisch-organisatorischen Wandel wieder konkurrenzfähig. gleichzeitig entstand die neue Form des Mittelstandes der Unselbständigen, die qualitativ keinen Unterschied zum alten Mittelstand darstellen.

## 2.2 WERTVORSTELLUNGEN UND FUNKTION DES MITTELSTANDES

Kennzeichnend für den Mittelstand ist das Fehlen eines Gruppenbewußtseins. Das ausgeprägte Aufstiegsstreben bringt das Auseinanderfallen von Mitglieds- und Bezugsgruppe mit sich. Das Stre-

---

1) Krisam, a.a.O., S. 30

2) Daheim, Bernsdorf (Hg.) in: Wörterbuch der Soziologie, S. 552

3) Hartfiel, Wörterbuch der Soziologie, S. 457

ben ist nach oben gerichtet, eine Identifikation ist mit der Mitgliedsgruppe nicht mehr gegeben. Die Mitgliedschaft in der neuen Gruppe ist aber auch noch nicht erworben. Die dadurch resultierende Statusunsicherheit wird durch die Tendenzen zu Oberkonformität mit den Normen der offiziellen, d.h. der bürgerlichen Moral kompensiert.

Die mittelständischen Unternehmer müssen in diesem Umfeld gesehen werden. Sie sind entweder durch Erbe im Mittelstand aufgewachsen, haben also die Statusunsicherheit nur zur Oberschicht, oder sie sind Aufsteiger aus der Unterschicht und haben damit das Statusproblem in doppelter Ausprägung.

Die selbständigen Mittelschichten haben in der Bundesrepublik vor allem ökonomische Funktionen in der Gesellschaft. Aufgrund einer Schätzung umfaßt der gewerbliche Mittelstand rund 90% aller Betriebe und beschäftigt 60% aller Arbeitnehmer. (1) Aber auch aus kirchlicher Sicht - sowohl von der katholischen als auch von der protestantischen Seite her - wird den Mittelschichten allgemein großer Wert beigemessen. Der Mittelstand "repräsentiert die sittlichen und moralischen Kräfte, die als Zelle sozialen Friedens" dienen und "widerstandsfähiger gegen soziale und politische Erschütterungen sind als eine Nation mit unausgeglicherer Gesellschaftsstruktur" (2). Wie eine ausgeglichene Gesellschaftsstruktur auszusehen hat, wird von dem Autor jedoch nicht angegeben. Es kann nur vermutet werden, daß die, für die Herrschenden sicherlich angenehme, Beharrung auf konservierenden Normen mit ausgeglichenen identisch gesehen wird. Damit wäre ein anderes Phänomen geschaffen: Die Oberschichten messen den Mittelschichten deshalb den Wert bei, weil sie eine Abschränkung zu der zahlenmäßig umfangreichen Unterschicht darstellt. Die Mittelschicht hat die Augen nach oben gerichtet und dadurch ständig die Furcht vor dem Abstieg, während die Unterschicht nicht mehr weiter zurück kann und deshalb auch die Normenkonformität der Mittelschicht nicht nötig hat.

---

1) Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, S. 1010

2) Krisam, a.a.O., S. 33

### 3. DIE ANLAGE DER UNTERSUCHUNG

#### 3.1 KONZEPTION

Ausgangspunkt für die Konzeption der Untersuchung war die Frage: Wie sieht sich der mittelständische Unternehmer selbst? Dazu mußte natürlich die Betrachtung des Umfeldes kommen, die Rahmen und Möglichkeit des Unternehmers darstellt.

Die vollständige Auslotung des Autostereotyps hätte den Rahmen der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten gesprengt. Es wurde deshalb versucht, anhand einiger Schwerpunkte Denk- und Verhaltensstrukturen mittelständischer Unternehmer darzustellen.

Das deskriptive Element steht deshalb relativ im Vordergrund. "Die dimensionale Analyse als eine theoretische Tätigkeit hat ihr Gegenstück in den deskriptiven Untersuchungen." (1) In einer deskriptiven Untersuchung kann der Versuch unternommen werden, einzelne Phänomene analytisch zu betrachten. Es wird aber hier letztlich der Versuch bleiben, individuelles Denken und Verhalten gruppenspezifisch zu sehen.

Vor der Operationalisierung des Untersuchungsansatzes war es notwendig, Basismaterial zu erheben. Dies konnte, nachdem der Untersuchungsraum festgelegt war, durch Kontakte mit gewerkschaftlichen und Unternehmerverbandsexperten gemacht werden. Daneben gelang es, unabhängige Situationskenntnisse zu verwerten. Die Festlegung des Untersuchungsraumes erfolgte aufgrund der Möglichkeit, eine branchenmäßige Homogenität der Betriebe zu erhalten. Weiter ist die Struktur dieser Industrie, es handelt sich um die Textilindustrie, speziell den Bereich Masche, in dieser Gegend rein mittelständisch, Großbetriebe bestehen nur ausnahmsweise.

#### 3.2 ERHEBUNG

Als Erhebungsmittel empfahl sich die Befragung mittels eines teilstrukturierten Leitfadens. Bei dieser Art der Befragung hat

1) Zetterberg, in: Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 1, S. 118

die befragte Person die Möglichkeit, spontan und unbeeinflusst auf die hauptsächlich verwendeten offenen Fragen zu reagieren. Der Interviewer kann an allen Stellen nachfassen, wo das zur Klärung von Zusammenhängen und Bedeutungen oder zur Aufdeckung von Begründungen notwendig oder angebracht erscheint.

Das teilstrukturierte qualitative Interview erlaubt die Darstellung des individuellen Falles im Hinblick auf das zu untersuchende Problem, stellt aber auch die Vergleichbarkeit des Materials der einzelnen Befragten durch die grundsätzliche Vorgabe des Ablaufs des Gesprächs und die zu behandelnden Gesprächspunkte sicher. Das Interview "ist insofern 'qualitativ', als es die individuelle Qualität jeder einzelnen Antwort im Gegensatz zur typisierten Antwort des formellen Fragebogens betont." (1)

Gegenüber anderen Erhebungsinstrumenten hat das teilstrukturierte Interview unbestreitbare Vorteile: Der Ablauf des Interviews ist, etwa im Gegensatz zu der schriftlichen Befragung, kontrollierbar. Es können alle während des Gesprächs auftauchenden Situationen registriert werden und bei der Auswertung eine Berücksichtigung finden. Gerade bei Themenkomplexen, deren Erforschung sich fragmentarisch erst vollzogen hat, kann mit einem teilstrukturierten Interview leichter problematischen Formulierungen Zweideutigkeiten oder Unklarheiten genommen werden. Das setzt allerdings voraus, daß der Interviewer in die Forschungssituation voll eingeführt ist und kompetent agieren kann.

Der Nachteil der gewählten Interviewform besteht in der aufwendigen Durchführung. Es ist damit schon eine Einschränkung der Stichprobengröße gegeben. Selbst wenn es möglich gewesen wäre, eine entsprechende Stichprobe zu ziehen, hätten technisch-organisatorische und finanzielle Aspekte dem entgegengesprochen. Unter den gegebenen Gesichtspunkten erscheint deshalb eine optimale Informationsgewinnung mit der gewählten Erhebungsform realisierbar zu sein.

---

1) König: Das Interview 1, S. 145

Die nach der vorbereiteten Abklärung sich herauskristallisierenden Themenkomplexe bedurften vor der endgültigen Übernahme in den Themenleitfaden einer Verteilung, je nach eventueller emotionsmäßiger Geladenheit. Dabei war es wesentlich, die Verteilung der Themen so zu legen, daß rein informelle Komplexe, die es den Gesprächspartnern ermöglichten, eine Reproduktion eigenen Wissens stressfrei mit dem Charakter eines Erfolgserlebnisses zu geben, mit eventuell den Affekt herausfordernden Passagen eine Mischung eingingen, die weder durch Ermüdungstendenz, noch durch zu starke Konfrontation das Gesprächsergebnis beeinträchtigten. Ein nicht zu unterschätzendes Moment ist durch den Zeitbedarf des Interviews gegeben. Es mußte, auch bei interessanten Explorationen, zielstrebig die Thematik weiterverfolgt werden, da ansonsten der programmierte Zeitbedarf überschritten worden wäre. Das bedeutete in Einzelfällen einen Verzicht auf vielleicht sehr interessante Befunde. Es war dadurch jedoch gewährleistet, einen alle Gesprächskomplexe umfassenden Aufschrieb von jedem Gesprächspartner zu haben und damit auch die Möglichkeit, die jeweiligen Daten exakt zu vergleichen.

### 3.3 AUSWERTUNG

Die Auswertung der Interviews erfolgte der qualitativen Anlage der Studie entsprechend als Einzelfallanalyse. Dazu wurden die einzelnen Interviews unter Zuhilfenahme von Auswertungslisten durch Einstricheln grob schematisiert. Es bedeutet natürlich einen Verlust an qualitativer Information, wenn in dieser Phase der Auswertung die individuelle Aussage verschwindet und in einer übergeordneten Kategorie aufgeht. Der Verlust an Information hat jedoch schon viel früher begonnen, wird hier nur konsequenterweise fortgesetzt. Durch die subjektive Anlage der Untersuchung, ja, noch früher, durch die subjektive Sicht des Problems, das zu der Untersuchung führte, wurde bereits eine Vorselektion betrieben. Damit ist selbstverständlich unterstellt, daß die wissenschaftliche Exaktheit der Arbeit gewährleistet ist. Die dann notwendige Auswahl der Themenkreise für den Frageleitfaden, die notwendige Operationalisierung, bedeuten einen wei-

teren Verlust an Informationsmöglichkeiten. Durch die Wahl eines durchlässigen Erhebungsinstruments kann aber zumindest ein Teil der verlorengegangenen Informationen wieder gewonnen werden. Im Rahmen des Gesprächs kann der Interviewer feststellen, inwiefern vom Gesprächspartner im Leitfaden nur schwach ausgeprägte Komplexe stärker angesprochen werden. Die Struktur des Leitfadens erlaubt dann eine entsprechende Einfügung, ohne den Gesprächsablauf zu unterbrechen oder die Auswertung unmöglich zu machen.

Die durch den Aufbau der Untersuchung gegebene Kategorisierung fand ihre Ergänzung durch zusätzliche, während der Erhebungsphase aufgetauchte Momente. Es konnte bei der gewählten Auswertungsform jede Einzelaussage im Gesamtzusammenhang gesehen werden, sowohl in dem der ganzen Untersuchung als auch in dem kleineren Zusammenhang des jeweiligen Gesprächs. Bei dieser, aus technischen Gründen allerdings nur bei verhältnismäßig kleinen Stichproben anwendbaren Auswertungstechnik lassen sich schon optisch Korrelationstatbestände feststellen. Darüber hinaus kann jede Aussage auf das entsprechende Interview zurückbezogen werden. Es ist also die Nachprüfbarkeit jeder Einzelaussage gegeben.

Die Befunde bei der qualitativen Auswertung von Interviews haben nicht den repräsentativen Charakter, der es erlauben würde, unmittelbar Schlüsse daraus abzuleiten. Eine Absicherung in Form einer quantitativen Studie kann die erhaltenen Ergebnisse auch statistisch einwandfrei belegen. Bei der hier gewählten Form einer teilweisen Strukturierung des Leitfadens gehen die Vorteile des non-direktiven Interviews sowohl in das Konzept wie in die bessere Vergleichbarkeit bei der strukturierten Erhebung ein. Dieser Kompromiß erlaubt einen höheren Aussagewert der Ergebnisse, als das bei einer freien Exploration möglich wäre. Insbesondere werden gruppenspezifische Befunde in stärkerem Maße erkennbar, als dies bei einer mehr individuelle Akzente betonenden Intensivexploration der Fall sein kann.

### 3.4 TECHNISCHE DURCHFÜHRUNG

Nach Abschluß der konzeptionellen Vorbereitungen erfolgte eine vorläufige Festlegung der Themenkomplexe, die in der Erhebung Aufnahme finden sollten. Die Anordnung der Einzelbereiche wurde jetzt nach fragebogentechnischen Konstruktionskriterien durchgeführt. (1) Dabei wurden psychologische Momente, wie z.B. im Wechsel die Behandlung von emotionsgeladenen Themen und die Diskussion den Gesprächspartner nur reproduktiv beschäftigender Strukturdaten ebenso berücksichtigt wie das erfahrungsgemäß bekannte Zeitlimit von etwa 60 Minuten. (2) Es gilt hier natürlich auch, daß eine intensive Auseinandersetzung mit dem Interviewthema die verflossene Zeit kürzer erscheinen läßt. Bei Interviews mit leitenden Mitarbeitern in Industriebetrieben hat es sich jedoch gezeigt, daß die in der vorherigen Terminbesprechung vereinbarte Zeit nur unwesentlich überschritten werden kann, da oftmals Folgetermine dies nicht zulassen.

Bei der Layoutgestaltung des Frageleitfadens gab es zwei Möglichkeiten: Entweder einen Leitfaden, der die Themen hintereinander enthält, und dann leeres Papier, auf dem die Komplexe jeweils mit den entsprechenden fortlaufenden Nummern mitgeschrieben werden und so später identifiziert werden können, oder für jedes Interview einen Leitfaden, der hinter jedem Thema freien Raum hat zum Protokollieren der entsprechenden Angaben. Die zweite Möglichkeit hat den Nachteil, daß der Raum unter den Themenkomplexen unter Umständen nicht ausreichend ist, um alle Angaben mitschreiben zu können, da erfahrungsgemäß die Informationsfülle je nach Gesprächspartner bei den einzelnen Themen unterschiedlich groß ist. Dieses Problem entsteht bei der erstgenannten Methode nicht. Die erstgenannte Form hat jedoch bei der Feldarbeit den Nachteil, daß der Interviewer während des Interviews Protokollblock und Leitfaden gleichzeitig handhaben muß. Neben der Möglichkeit der Auslassung durch versehentliches Überspringen eines Punktes im Leitfaden bedeutet

- 
- 1) König, Das Interview, S. 86 ff, S. 115 f.; Noelle-Neumann, Umfragen ..., a.a.O., S. 54 ff  
2) Noelle-Neumann, ebenda, S. 84

der gleichzeitige Umgang mit Block und Leitfaden eine verstärkte Konzentrationsnotwendigkeit für den Interviewer auf diese für den Interviewablauf gleichzeitig notwendigen Hilfsmittel. Bei dieser, mehr für die unstrukturierte Exploration geeigneten Interviewform fällt auch die Möglichkeit ~~weg~~, generelle Kategorien als Hilfsmittel für die Auswertung vorzugeben, die eine eindeutige Tendenz in der Haltung zu gewissen Problemen oder Sachverhalten erkennen lassen, da diese sonst vom Interviewer jedesmal neu mitgeschrieben werden müßten.

Aus den vorgenannten Überlegungen wurde die Leitfadenfassung mit vorgesehenem Leerraum zur Protokollierung der Antworten gewählt, dabei wurde auch von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, einzelne Kategorien vorzugeben, wenn Alternativen abzuschätzen waren. Der Leerraum wurde so bemessen, daß eher zu großzügig als zu sparsam mit Antwortumfang kalkuliert wurde. Daneben standen die unbedruckten Rückseiten des Leitfadens bei Nichtausreichen des ansonsten dafür vorgesehenen Raums auch noch zur Verfügung. Zur besseren Auswertungsmöglichkeit war von Anfang an geplant, die handschriftlichen Protokolle mit der Maschine abzuschreiben. Dies ergab später dann zwar einen höheren Arbeitsaufwand, bedeutete aber bei der Auswertung eine wesentliche Erleichterung.

Nach der Fertigstellung der Pretestfassung des Leitfadens wurden im Untersuchungsgebiet Probebefragungen durchgeführt, um die inhaltliche und technische Brauchbarkeit des Instruments zu überprüfen. Es ergaben sich einige Punkte, die Umformulierungen der Verständlichkeit halber notwendig machten. Der Ablauf des Interviews konnte jedoch in der geplanten Grundstruktur beibehalten werden.

Parallel zu den Pretests erfolgte die Stichprobenziehung. Unter Beachtung der räumlichen Streuung wurde aus zugänglichem Listenmaterial eine Liste von 45 Betrieben angefertigt, die den gewünschten Beschäftigtenklassen entsprachen. Dabei wurde Wert darauf gelegt, eine der Grundgesamtheit der betreffenden Betriebe entsprechende Verteilung sowohl räumlich als auch nach der Betriebsgröße zu erhalten. Nach telefonischer Kontaktauf-

nahme wurde die Terminvereinbarung durchgeführt. Zur Erzielung von 25 Interviews mußten 38 Adressen bearbeitet werden. Dabei mußten die Gesprächspartner folgende Kriterien erfüllen: Es durfte sich nur um entscheidungsberechtigte Mitglieder der Firmenleitung handeln, diese mußten gleichzeitig kapitalmäßig an der Firma beteiligt sein. Die Gruppe der angestellten leitenden Mitarbeiter sollte mit dieser Vorgabe ausgeschaltet werden, da hier eventuell andere Einstellungen und Reaktionen als bei den sogenannten Eigentumsunternehmern beobachtet werden könnten, die hier speziell betrachtet werden sollten.

Die Ausfälle setzten sich aus zwei Gruppen zusammen. Dies waren einmal sechs nicht anwesende Zielpersonen. Die Abwesenheit kann als echt unterstellt werden, da zum entsprechenden Zeitpunkt gerade die halbjährlich erfolgende Kollektionsvorstellung erfolgte und gerade bei kleineren Betrieben dies noch recht häufig gerade bei Großkunden durch den Inhaber selbst gemacht wird. Die restlichen sieben Ausfälle waren echte Verweigerungen. Es konnte zwar eine, zumindest gezeigte, Bereitschaft zu einem Interview erkannt werden. Die momentane, saisonbedingte Arbeitsüberlastung wurde telefonisch als Interviewhindernis bezeichnet. Die vage Vertröstung auf einen späteren Zeitpunkt kann sicherlich nicht als sicheres Indiz dafür gesehen werden, daß dann eine Interviewdurchführung hätte stattfinden können.

Zur Durchführung der Interviews wurden die jeweiligen Gesprächspartner an ihrem Arbeitsplatz aufgesucht. Positiv überrascht konnte dabei festgestellt werden, daß die vereinbarten Termine sehr exakt eingehalten wurden. Im Gegensatz zu bei anderen Industrieinterviews gemachten Erfahrungen waren Wartezeiten höchstens bis ausnahmsweise zehn Minuten zu verzeichnen. Dies kann vielleicht als Zeichen für das große Interesse der Gesprächsteilnehmer an den zu behandelnden Fragen gedeutet werden.

## 4. DIE SITUATION AUS GEWERKSCHAFTLICHER SICHT

### 4.1 ORGANISATIONSOBERBLICK

Es gibt im Bereich der Geschäftsstelle etwa 300 Betriebe, die zu der Gewerkschaft Textil- und Bekleidung gerechnet werden können. Diese Betriebe beschäftigen etwa 28 000 Arbeitnehmer. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist noch relativ gering, größenordnungsmäßig liegt er bei 10%. Die Situation ist gekennzeichnet durch viele mittlere und kleinere Betriebe, bei denen es für die Gewerkschaft schwer ist, im Betrieb Fuß zu fassen. Der Großteil der Betriebe hat unter 300 Beschäftigte, es gibt nur 3 Betriebe mit über 800 Beschäftigten. Im Gegensatz zu der hier ansässigen Metallindustrie, bei der die Betriebsarbeit läuft, klappt es bei der Textilindustrie nicht so gut. Ein Grund dafür kann in der Struktur vieler Betriebe gesehen werden. Die Betriebe haben viele kleine Filialen, die es der Gewerkschaft nicht erlauben, den Betrieb zentral zu bearbeiten und auch zu betreuen. Dazu kommt, daß das Image der Gewerkschaft in den Betrieben zum Teil nicht sehr gut ist, Gewerkschaft wird hier teilweise identisch mit radikal gesehen, im negativen Sinn also.

### 4.2 DER UNTERNEHMERTYP

Der Unternehmertyp in der Textilindustrie ist gekennzeichnet durch seine Identifikation mit dem jeweiligen Betrieb. Es ist ein familiärer Typ, der im Betrieb auch die Vaterstelle einnimmt. Es gibt hier im Bezirk viele nicht tarifgebundene Betriebe, vor allem sind dies Kleinbetriebe. Es gibt aber auch bei größeren Betrieben keinen Betriebsrat, oder wenn es ihn gibt, dann trauen sich die Mitglieder nicht, gegen den Unternehmer Stellung zu beziehen. Dies resultiert aus diesem Verständnis der Vaterfigur. So wie man sich innerhalb der Familie nicht gegen den Patriarchen erhebt, so ist es im Selbstverständnis vieler Arbeitnehmer hier mit dem Stellen von Ansprüchen an den Unternehmer.

Aber die Betriebsinhaber selbst sind auch oft unsicher. Sie kennen die entsprechenden Gesetze, die das Verhältnis zu den Arbeitnehmern regeln und die Rechte und Pflichten der Sozialpartner festlegen nur ungenau oder gar nicht. Dieses Unkenntnis wird dann durch Floskeln übergangen, was natürlich im konkreten Fall für den Arbeitnehmer bedeuten kann, daß das entsprechende Gesetz nicht zu seinem Vorteil angewendet wird. Das familiäre Verhältnis im Betrieb ist häufig durch das 'Du' zwischen Arbeitnehmer und Unternehmer gekennzeichnet. Es herrscht auch ein in der Regel sehr guter Kontakt zwischen Unternehmer und Arbeitnehmer. Ein gewachsenes Arbeitnehmerverständnis, wie es z.B. in den industriellen Ballungsräumen an Rhein und Ruhr vorhanden ist, besteht hier nicht. Die Unternehmer sind andererseits trotz des in der Regel sehr guten Verhältnisses zu den Arbeitnehmern sehr empfindlich, wenn es darum geht, eigene Fehler einzugestehen. Sie befürchten, ihr Image könnte bei solchen Anlässen Schaden nehmen. Daraus kann natürlich ein nicht ganz ungestörtes Verhältnis zum eigenen Selbstwertgefühl erkannt werden. Das geht so weit, daß die Unternehmer nicht davor zurückschrecken, auch Prozesse gegen Arbeitnehmer anzustrengen, deren negativer Ausgang für die Arbeitgeber eigentlich von Anfang an klar ist. Die Furcht, vor einem Arbeiter klein beigegeben zu haben, und die, wenn auch nur vage Hoffnung, vielleicht doch zu obsiegen, sei es durch Rücknahme der Prozeßwilligkeit durch den Arbeitnehmer, wie es etwa bei Arbeitsgerichtsprozessen möglich wäre, oder durch eine glückliche juristische Fügung, bestimmen den Arbeitgeber zu seinem Tun.

Es gibt junge Unternehmer, die früher, bevor sie sich selbständig gemacht haben, selbst Mitglieder der Gewerkschaft waren. Diese Unternehmer haben sich in ihren Ansichten seither total gewandelt. Sie sind jetzt nicht mehr in der Lage, Dinge, die gegen ihren Betrieb oder sie selbst in der Funktion als Unternehmer geäußert werden, objektiv zu sehen. Alles, was einen Angriff auf den Betrieb darstellen könnte, wird sofort als persönlicher Affront genommen und entsprechend aggressiv zurückgewiesen. Bei solchen Unternehmern haben sich die eigenen Ordnungsbegriffe total verschoben in einer Weise, die an früh-

kapitalistische Zustände erinnert. Es ist zwar verständlich, wenn diese jungen Unternehmer unter dem Druck des Erfolgszwangs, der hier gleichzeitig existenzbestimmend ist, eine intensivere Beziehung zu dem Betrieb haben als ein angestellter Manager. Ein Phänomen ist bei diesen jungen Unternehmern anzutreffen, das nachdenklich stimmt. Gleichzeitig mit der Selbständigkeit tritt eine Verengung des Horizonts auf. Die außerhalb des Betriebs liegenden Dinge werden plötzlich nicht mehr gesehen, das Zentrum des eigenen Handelns und Denkens ist nur noch der Betrieb.

#### 4.3 DAS VERHÄLTNIS ARBEITNEHMER - UNTERNEHMER

Die Arbeitnehmer identifizieren sich sehr stark mit den Betrieben. Es ist weniger der Unternehmer, mit dem diese Identifikation zu tun hat, sondern der Betrieb als die Stätte der eigenen Arbeit, als der Ort, an dem man etwas leistet. Obwohl es häufig monotone mechanische Akkordarbeit ist, die in den Betrieben von den einzelnen Arbeitern geleistet wird, ist es gerade in kleineren und mittleren Betrieben für die Arbeiter noch verhältnismäßig gut möglich, den Werdegang des von ihnen nur teilweise hergestellten Produkts ganz zu verfolgen. Dadurch entsteht ein anderes Verhältnis zu den Produkten, eine intensivere Beziehung, als wenn nur eine entsprechende Tätigkeit ohne weiteren Überblick ausgeführt würde.

Frauen werden in einer ganzen Anzahl von Betrieben als Nicht-vollerwerbskraft eingestellt, d.h. sie arbeiten nur halbtags oder beginnen später mit der Arbeit oder gehen vorzeitig nach Hause. Das hat für diese Frauen, die häufig neben dem Haushalt noch Kinder zu versorgen haben, erhebliche Vorteile. Die Unternehmen haben auch in kleineren Orten Filialen eingerichtet. Das hat für Frauen, die aus familiären Gründen ortsgebunden sind, erst die Arbeitsaufnahme ermöglicht. Dadurch ist auf der anderen Seite eine Abhängigkeit von diesem Betrieb entstanden. Vor die Alternative gestellt, lange Anfahrtswege zu einer anderen Arbeitsstelle in Kauf nehmen zu müssen oder sich den Vorstellungen des am Ort ansässigen Unternehmers zu beugen,

weichen die Frauen eben häufig dem Druck und geben klein bei. Die Unternehmer haben auch noch andere Mittel, den Arbeitnehmer in eine Abhängigkeit zu bringen, die ihn zu Wohlverhalten zwingt. Wer günstige Darlehen vom Betrieb erhält, kann seinen Arbeitsplatz nicht wechseln, bevor diese zurückbezahlt sind. Ähnlich ist es mit Werkswohnungen. Diese müssen verlassen werden, wenn der Arbeitsplatz gewechselt wird. Allerdings ist dieses hier in der Sicht nicht so häufig, da entsprechend der regionalen Mentalität einer Mietwohnung ein gewisser Makel anhaftet und das Ziel auch jedes Arbeiters das Eigenheim ist.

Die Arbeiter unterlaufen auch teilweise selbst zu ihrem Vorteil vorhandene tarifvertragliche Regelungen. Dies ist zum Beispiel bei der Bezahlung von Überstundenzuschlägen der Fall. Die Unternehmer gestatten es den Arbeitnehmern, Überstunden zu den normalen Vergütungen zu leisten. Es wird von ihnen nicht direkt verlangt, daß diese Überstunden gemacht werden, sondern nur die Genehmigung zur freiwilligen Ableistung erteilt. Die Bereitschaft vieler Arbeitnehmer zu derartigen Überstunden ist überraschend groß. Die Arbeitnehmer üben Druck auf den Betriebsrat aus, wenn Befürchtungen bestehen, der Betrieb könnte die Möglichkeiten zur Ableistung von Überstunden entziehen, wenn der Betriebsrat auf der Bezahlung von Überstundenzuschlägen besteht. Auf diese Weise können auch tarifvertraglich gebundene Betriebe sich ihrer Verpflichtungen entziehen.

#### 4.4 DAS VERHÄLTNISS DER UNTERNEHMER ZUR GEWERKSCHAFT

Die Unternehmer sehen in der Gewerkschaft zum großen Teil ein notwendiges Übel. Das gegenseitige Verhältnis läßt sich in die folgenden drei Gruppen unterteilen:

a) Eine kleine Zahl von Unternehmern bemüht sich um die Gewerkschaft und akzeptiert sie. Das heißt, im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen ist die Zusammenarbeit gewährleistet, aber nicht darüber hinaus. Was in den Gesetzen festgelegt ist, auch was tarifvertraglich geregelt wurde, diese Dinge werden von den Unternehmen eingehalten, da gibt es auch keine Differenzen.

b) Ein weiterer, relativ kleinerer Teil von Unternehmern sieht ein, daß er mit der Gewerkschaft leben muß. Das bedeutet aber lediglich, daß der Gewerkschaftsarbeit keine besonderen Schwierigkeiten gemacht werden. Es erfolgt keinerlei Unterstützung oder etwa seitens des Unternehmens die Durchführung von arbeitnehmerfreundlichen Maßnahmen. Das Verhältnis zu diesen Unternehmern ist eher gespannt als freundlich zu nennen.

c) Der größere Teil der Unternehmer despektiert die Gewerkschaft. Das geschieht weniger in der öffentlichen Auseinandersetzung als in einem Kleinkrieg. Es wird versucht, Gewerkschaftsfunktionären das Betreten des Betriebsgeländes zu verbieten, wenn diese z.B. mit dem Betriebsrat zusammenkommen wollen. Es wird vordergründig versucht, innerbetriebliche Schwierigkeiten zu überdecken, indem die Gewerkschaft als Buhmann hingestellt wird und alle Schuld an Unstimmigkeiten nur der Radikalität von gewerkschaftlicher Seite zugeschoben wird. Die so angenommene Radikalität ist nach Ansicht der Unternehmer schon erreicht, wenn dem Betriebsverfassungsgesetz Geltung verschafft werden soll.

Das Verhältnis eines großen Teils der Unternehmer zu der Gewerkschaft ist gekennzeichnet von einem äußersten Mißtrauen. In der Öffentlichkeit sind die Unternehmer sehr vorsichtig mit Äußerungen über die Gewerkschaften. Innerbetrieblich kann dafür eine heftige Ablehnung jeglicher gewerkschaftlicher Tätigkeit beobachtet werden. In Betrieben, die keinen Betriebsrat haben, verhalten sich die Unternehmer etwa bei Betriebsversammlungen äußerst ausfallend gegen die Gewerkschaft. Dies ist auch deshalb recht einfach, da ihnen natürlich hier niemand antworten kann. Die Abneigung geht so weit, daß bei derartigen Veranstaltungen direkt erklärt wird, wenn es bekannt würde, daß ein Arbeitnehmer Gewerkschaftsmitglied sei, würde er sofort entlassen. Dies ist für den Unternehmer ohne große Schwierigkeit möglich, wenn die gesetzliche Kündigungszeit eingehalten wird, da keine Zustimmungspflicht seitens eines Betriebsrates herrscht, wenn dieser Betriebsrat inexistent ist.

Bei größeren Betrieben herrscht teilweise ein sehr differenzier-

tes Verhältnis zwischen Gewerkschaft bzw. Betriebsrat und Unternehmer. Solange die Betriebsräte nicht mit Forderungen an den Unternehmer herantreten, werden sie auch nicht in ihrer normalen Arbeit behindert. Bei Meinungsverschiedenheiten reagieren die Unternehmer erst einmal mit abrupter Ablehnung. Erst wenn ihnen klar gemacht wird, daß die Betriebsräte das Gesetz auf ihrer Seite haben und unter der Androhung eines Prozesses, lenken die Unternehmer dann ein, auch wenn sie vorher strikt jedwedes Nachgeben abgelehnt haben, können dann doch noch Erfolge erzielt werden, die sich allerdings innerhalb des gesetzlichen Rahmens abspielen.

Es hat sich gezeigt, daß diese Haltung der Unternehmer die Beziehung zwischen Betriebsrat und Belegschaft verbessert, weil die anderen Arbeitnehmer sehen, wie der Betriebsrat die ihnen zustehenden Rechte durchkämpft und auch gegen den Widerstand der Unternehmer Erfolge verbuchen kann. Die Unternehmer scheinen gar nicht zu bemerken, wie sehr ihre eigene Taktik in dieser Beziehung für sie sich ins Negative umkehrt.

#### 4.5 REAKTION DER UNTERNEHMER AUF DAS BETRIEBSVERFASSUNGSGESETZ

Das Betriebsverfassungsgesetz löste zuerst bei den Unternehmern eine riesige Angst aus. Es wurde teilweise intern in Unternehmenskreisen von einer Machtergreifung der Gewerkschaft im Betrieb gesprochen. Dann, nach der Verabschiedung, wich die Angst einer resignierenden Zustimmung. Vor allem die Sachzwänge des Gesetzes ergeben große Probleme. Im Gegensatz zur Metallindustrie, in der es bisher schon teilweise Freistellungen von Betriebsräten gegeben hat, ist der Sprung in der Textilindustrie erheblich größer, wenn hier plötzlich Freistellungen aus dem Nichts durchgeführt werden müssen. Es gibt dabei jetzt noch immer große Widerstände, aber die Unternehmer haben das inzwischen geschluckt. Es wird von der Seite der Gewerkschaft auch versucht, um übergroße Widerstände zu vermeiden, nicht alles auf einmal zu realisieren, wie es formal nach den Bestimmungen des Gesetzes möglich wäre, sondern die Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes Stück für Stück durchzuführen. Die Hauptaspekte sind dabei erst

einmal die Information des Betriebsrates, die Verabschiedung einer Geschäftsordnung und regelmäßige Sitzungen. Dabei wird von seiten der Betriebe versucht, einen emotionalen Druck auf die Betriebsräte auszuüben. Interessanterweise geschieht das durch die Belegschaft. Den Belegschaftsmitgliedern wird von der Betriebsleitung mehr oder weniger indirekt der Vergleich vorgegeben, was denn der Betriebsrat tun würde, während die restliche Belegschaft in der Produktion tätig sei. Auf diese Weise soll die Arbeit des Betriebsrates als Drückebergerei hingestellt werden, dem Betriebsrat mithin auch die moralische Legitimation für seine Arbeit genommen werden. In den Betrieben wird dabei verschwiegen, daß es natürlich auch bei den Betriebsräten einer bestimmten Anlaufzeit bedarf. Es muß erst ein jeweiliger Arbeitsrhythmus gefunden werden. Erst dann können die Informationen, die zum Betriebsrat gelangen, auch ausgewertet werden.

Einzelne Betriebe haben zur Eigeninitiative gegriffen und die Wahl eines Betriebsrates veranlaßt. Das geschah allerdings nicht ganz uneigennützig. Es sollte auf diese Art und Weise sichergestellt werden, daß ein der Betriebsleitung angenehmer Betriebsrat gewählt wurde. Teilweise bestehen auch Stillhalteabkommen zwischen Betriebsrat und Unternehmer, die die Betriebsräte angesichts einer eigenen recht schwachen Position eingehen.

#### 4.6 DIE AUSBILDUNGSSITUATION

Bei Ausbildungsfragen kann die Gewerkschaft grundsätzlich nicht auf die Unterstützung der Handelskammer rechnen. Es gibt im Bezirk nur zwei Betriebe, die gewerblich ausbilden. Nur wenn massive Anschuldigungen vorliegen und handfeste Beweise vorliegen, kann sich die Gewerkschaft einschalten und im Sinne der Auszubildenden verwenden. Bei kaufmännischen Lehrlingen ist es gegenwärtig mehr ein Durchlaufen verschiedener Stationen im Betrieb als eine korrekte Ausbildung. Hier kann man nur auf eine verbesserte gesetzliche Regelung hoffen, um die notwendige Änderung zu erreichen.

Durch die schlechten Ausbildungsmöglichkeiten und die schlechte Durchführung der Ausbildung kommen auch keine qualifizierten Leute in die Textilindustrie. Die männlichen Jugendlichen wandern ab in die Metallindustrie, weil dort neben der besseren Ausbildungsmöglichkeit auch ein höherer Verdienst geboten wird. Die Motivation, ein Ausbildungsverhältnis einzugehen, ist auch nicht überall gegeben. Bei einem Teil der Jugendlichen wird gedacht, daß der Verdienst nach der Lehrzeit auch nicht wesentlich zu dem differiere, den ein Anlernling erreichen kann. Da während der Lehrzeit die Vergütung jedoch wesentlich geringer ist als das von einem Anlernling evtl. sogar im Akkord Verdiente, wird die Lehre erst gar nicht anvisiert. Das führt bei weiblichen Arbeitnehmern dazu, daß eine Näherin nur auf einer speziellen Maschine nähen kann, sie dann wiederum sowohl im betrieblichen Einsatz als auch bei einem Betriebswechsel benachteiligt ist. Diese Abhängigkeit fördern die Unternehmer durchaus bewußt. Die Unternehmer sind auch nicht daran interessiert, verstärkt auszubilden, weil die Leistung einer Fachkraft an einem speziellen Arbeitsplatz keine höhere Akkordleistung erbringt. Es gibt hier leider auch noch keine Ausbildungskonzeption, die eine Abhilfe schaffen könnte. Grundsätzlich müßte den Betrieben schon daran gelegen sein, vielseitiger einsetzbare Mitarbeiter zu haben. Dies läßt sich jedoch nur dann erreichen, wenn eine über dem Anlernlingstatus stehende Qualifikation institutionalisiert wäre.

Als Ausbildungskonzept sollte eine Ausbildungsform angestrebt werden, die eine gemischte Beteiligung unter Mitwirkung der Industrie beinhaltet, aber aus den Betrieben ausgegliedert ist. In den Betrieben werden heute nur zu einseitig ausgebildete Fachidioten herangebildet, die nur lernen, Maschinen zu bedienen. Es fehlt an einer Allgemeinbildung bei den Arbeitnehmern. Jeder sollte zumindest in der Lage sein, mindestens 2 Berufe auszuüben, um so von der Abhängigkeit eines Arbeitsplatzes wegzukommen. Als grundsätzliche Methode sollte eine Verlängerung der Ausbildungszeit eingeführt werden. Dazu ist insbesondere die Ausdehnung der Berufsschulzeiten zu rechnen. Die momentane Berufsschulpraxis ist als ungeeignet zu betrachten, da der zerteilte Unterricht längst nicht die Wirksamkeit haben kann, die zu

einer sinnvollen Ausbildung notwendig ist.

#### 4.7 ASPEKTE DER BETRIEBLICHEN MITBESTIMMUNG

Hier im Bezirk muß die Mitbestimmung anders aussehen als in anderen Gebieten, das heißt vor allem in anderen Betriebsgrößen. Für die Mitbestimmung, wie sie jetzt aussieht, kommen nur zwei Betriebe in Frage. Das kommt von der Struktur der Textilindustrie her, es gibt hier keine Großbetriebe wie in vielen anderen Branchen. Um die Arbeitnehmer auch hier an den Geschicken des Betriebes eingreifend teilhaben zu lassen, müßte eine neue Regelung geschaffen werden, die über den jetzigen gesetzlichen Rahmen hinausgeht. Es sollten dem Arbeitnehmer vor allem stärkere Rechte bei Entscheidungen eingeräumt werden, die ihren Arbeitsplatz und ihre Existenz direkt betreffen, wie etwa bei Produktionsverlegungen oder bei Stilllegungen. Bei einem Betrieb hätte hier die Möglichkeit bestanden, anstatt die Stilllegung durchzuführen, eine Auffanggesellschaft zu gründen. Das wäre sowohl im Sinne der Kunden gewesen, die an einer Weiterführung interessiert waren und Aufträge erteilt hätten, als auch auf die Zustimmung der Lieferanten gestoßen. Der Inhaber hat es in diesem Beispiel mit formalen Schachzügen geschafft, die die Arbeitnehmerinteressen vertretende Gewerkschaft bei dem Plan der Auffanggesellschaft in Zeitnot zu bringen, so daß es nicht möglich war, innerhalb der gesetzten Frist die entsprechenden Schritte durchzuführen.

Die in Großbetrieben absolut notwendige Mitbestimmung hat einen ganz anderen Stellenwert als bei Klein- und Mittelbetrieben. An der Spitze von Großbetrieben sitzen weisungsgebundenen Vertreter der Managerbürokratie, die einer Kontrolle durch Arbeitnehmervertreter bedürfen. In kleineren Betrieben würde die Mitbestimmung zum jetzigen Zeitpunkt dazu führen, daß es viele kleine Kapitalisten geben würde, die aus der Einstellung "wenn man Geld hat, sitzt man am Hebel" Vereinsmeierei auf Betriebsebene betreiben würden, so wie man es bei Aktiengesellschaften bei Kleinaktionären beobachten kann, die zeigen wollen, daß sie auch etwas zu sagen haben, aber nur um die eigene Stimme ertö-

nen zu lassen. Unsere Bürger haben noch nicht die notwendige geistige Freizeit, um zu erkennen, daß Mitbestimmung auch gleichzeitig soziale Verantwortung bedeutet. Hier bedarf es erst noch eines langen Schulungsprozesses. Dieser könnte dadurch eingeleitet werden, daß die Verantwortung und die Mitsprache des einzelnen Mitarbeiters behutsam am Arbeitsplatz ausgedehnt wird. Durch eine solche langsame Gewöhnung an Rechte und Pflichten läßt sich die Mitbestimmung direkter Art sicherlich auch bei kleineren Betrieben einführen.

#### 4.8 MÖGLICHKEITEN DER GEWINNBETEILIGUNG

Auf die Dauer muß der Sprung geschafft werden, weg vom Lohn, es muß an das Produktionsvermögen herangekommen werden. Bei weiterem unkontrolliertem Anwachsen der Produktivität unter Einsatz von immer weniger Arbeitskräften besteht die Gefahr einer Überproduktion. Die Arbeitnehmer haben noch keinerlei Einfluß auf derartige Dinge. Das Damoklesschwert der Entlassung hängt immer über ihnen. Über die Gewinnbeteiligung kann ein Teil des sonst zu Rationalisierungsmaßnahmen im Sinne von Arbeitsplatzeinsparungen verwendeten Geldes sinnvoller Verwendung finden. Es hat sich in den letzten Jahren gezeigt, daß die Unternehmen bei verminderter Mitarbeiterzahl wieder Produktionszuwächse erreicht haben. Die Unternehmer versuchen, die Arbeiter mit Betriebsfesten oder Betriebsausflügen darüber hinwegzutäuschen, daß sie an der Entwicklung des Betriebes in über den Lohn hinausgehender Art und Weise keinen Anteil haben. Es herrscht bei den Arbeitnehmern momentan noch keine deutliche Vorstellung, daß dies vielleicht nicht die richtige Art sei. Ansätze lassen sich aber zumindest bei den gewerkschaftlich Organisierten erkennen.

#### 4.9 ZUKUNFTSAUSSICHTEN VON MITTEL- UND KLEINBETRIEBEN

Die Überlebenschance für Betriebe mit vier oder fünf Arbeitnehmern dürfte ausgesprochen schlecht sein. Es zeichnet sich hier häufig ein Selbstbetrug ab, wenn positive Betriebsergebnis-

se durch rücksichtslosen Einsatz der ganzen Familie und sehr langer Arbeitszeiten vorgespiegelt werden. Bei der Umrechnung des Gewinns auf die tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden sieht die Bilanz dann negativ aus. Hier setzt die physische Widerstandsfähigkeit die Grenzen für das Bestehen des Betriebes. Betriebe mit 50 bis 60 Mitarbeitern dürften die Grenze dessen darstellen, was noch überleben kann. Natürlich kann es Ausnahmen geben, diese sind dann aber nur durch ein sehr spezielles Produktionsprogramm gekennzeichnet. Bei Lohnbetrieben muß die weitere Zukunft recht pessimistisch gesehen werden. Die große Abhängigkeit von der Konjunkturlage läßt die Überlebenschance als recht gering erscheinen. Es sieht ähnlich bei Betrieben aus, die sich zu sehr an einzelne Kunden binden. Das trifft besonders für Firmen zu, die Versender beliefern. Hier kann man erkennen, daß die Kunden ihre Vormachtstellung bedenkenlos ausnützen und vor allem kleinere Firmen zumindest an den Rand des Konkurses zwingen. Im allgemeinen zeigt es sich, daß die Unternehmer in der Textilindustrie bessere Kaufleute sind als ihre Kollegen in der Metallbranche. Es gibt hier nicht die großen Konjunkturunterschiede, und die Textilunternehmer verstehen es, sich auch in bescheidenen Konjunktursituationen zu behaupten. Das geschieht einmal durch eine sehr schnelle Kollektionsreaktion, zum anderen durch sehr konsequent durchgeführte Rationalisierung, die wiederum eine hohe Produktivitätsleistung bedeutet.

Zusammenarbeit der Betriebe untereinander bestehen wahrscheinlich, sind aber wenig bekannt. Darin liegt auch eine Gefahr. Gerade die Textilindustrie zeichnet sich durch einen sehr starken Wettbewerb aus und ist dadurch leistungsfähig und stark. Enge Zusammenschlüsse sind nicht wettbewerbsfördernd. Gerade bei den hier sehr stark vertretenen Familienbetrieben ist der Wunsch zu einem Zusammenschluß auch sehr gering. Das sehr stark ausgeprägte Selbstbewußtsein der einzelnen Unternehmer steht dem entgegen. Wenn auch in vielen anderen Bereichen die Mittelbetriebe nicht große Überlebenschancen haben, kann man doch annehmen, daß die Textilindustrie in der Konstellation, wie sie hier gegeben ist, eine reelle Möglichkeit hat, auch unter erschwerten konjunkturellen Bedingungen zu existieren.

## 5. DIE SITUATION AUS DER SICHT DES UNTERNEHMERVERBANDES

### 5.1 STRUKTUR UND AUFGABEN DER VEREINIGUNG

Die Aufgaben der sogenannten Fachvereinigung, einer Untergliederung des übergeordneten Dachverbandes Gesamtmasche, sind durch den Begriff Interessenwahrung der Mitglieder gekennzeichnet. Dabei lassen sich zwei große Gebiete unterscheiden:

- 1) Die Unterstützung der Mitglieder in fachlichen Fragen in Zusammenarbeit mit dem Dachverband. Dazu gehören Aufgaben, die vom Umfang her den Rahmen der Fachvereinigung sprengen würden, wie etwa Probleme des Außenhandels, dazu muß man Export und auch Import rechnen. Beim Import, vor allem aus den sogenannten Billigpreisländern, versuchen die Unternehmer eine möglichst geringe Quotierung zu erreichen, um den eigenen Bereich vor Kostendruck zu schützen. Dies ist natürlich nur über eine entsprechende in Bonn befindliche Regierungsstelle möglich, die lobbymäßig bearbeitet werden muß. Weitere fachliche Betreuung wird durch die Herausgabe von Daten an die Mitgliedsfirmen geleistet. Dazu gehören Trends allgemeiner Art, Statistiken und Marktforschungsdaten. Es werden anhand von regelmäßig herausgegebenen Rundschreiben den Mitgliedern Möglichkeiten geboten, eigene Kapazitäten anzubieten oder auch neue Geschäftsverbindungen aufzunehmen. Es treten an die Fachvereinigung relativ häufig Interessenten bestimmter, von den Mitgliedsfirmen produzierter Artikel heran. Diese Anfragen werden in den Rundschreiben weitergegeben.
- b) Die Unterstützung der Mitglieder in Fragen der Sozialpolitik. Es handelt sich bei diesen Problemen leider sehr häufig um die Vertretung von Mitgliedsfirmen vor den Arbeitsgerichten. Die Fachvereinigung stellt den Mitgliedsfirmen kostenlos einen Rechtsbeistand. Auch in der gesetzlichen Entwicklung auf sozialpolitischem Gebiet informiert die Vereinigung durch Rundschreiben und spezielle Veranstaltungen. Darüber hinaus liegt eine wichtige Aufgabe in der Mitwirkung bei Tarifverhandlungen. Es werden hier über den Gesamtverband Versuche unternommen, die Interessen der Mitglieder zu vertreten. Das kann natürlich

nicht immer im Sinne der Mitglieder endgültig sein, denn Tarifverhandlungen stellen nun einmal auch einen Kompromiß dar. Innerhalb des Dachverbandes können so aber doch diesem Bezirk auch Einflüsse erhalten werden.

Die Mitgliedschaft in der Fachvereinigung ist freiwillig. Es sind ein Großteil der Betriebe Mitglieder. Aber, vor allem kleinere Unternehmen wollen auch manchmal die Mitgliedsbeiträge sparen und verzichten auf die Mitgliedschaft. Das bedeutet dann auch gleichzeitig, daß keine tarifvertragliche Bindung dieser Betriebe besteht.

## 5.2 DIE FÜHRUNG DER UNTERNEHMEN

Moderne Führungsmethoden werden nur von einer relativ kleinen Anzahl Unternehmen angewendet. Das hat sicherlich auch seine Ursache darin, daß bei den älteren Unternehmern und deren Familienangehörigen die Ausbildung in der Hauptsache daraus bestand, sich intensiv in die Materie einzuarbeiten. Dies bedeutete zwar eine sehr detaillierte und sicherlich sehr wichtige Kenntnis der Arbeitsprozesse im Betrieb, die entsprechende theoretische Ergänzung fehlte jedoch. Die Ausbildung der Unternehmer kann kaum in ein Schema gepreßt werden. Am vorteilhaftesten dürfte die Allroundausbildung sein, also technisch und auch kaufmännisch. Dies wäre schon deshalb vorteilhaft, weil die Größe einer ganzen Anzahl von Betrieben eine gesonderte technische und kaufmännische Führung aus Kostengründen nicht zuläßt. Der Unternehmer muß auf jedem Bereich eine möglichst große Kompetenz haben. Es läßt sich bei jüngeren Unternehmern feststellen, daß teilweise auf den Lorbeeren ausgeruht wird, die von der vorhergegangenen Generation verdient wurden. Es kann da der Eindruck entstehen, die jungen Leute wollen sich nur in das gemachte Nest setzen. Das ist auch so zu verstehen, daß ausbildungsmäßige Anstrengungen nur relativ gering gemacht werden. Zwar kann in letzter Zeit häufiger der Besuch des Technikums, einer Fachhochschule beobachtet werden, eine darüber hinausgehende Aktivität ist sehr selten.

Wenn jüngere, dynamische Leute in ein Unternehmen kommen, kann man feststellen, daß auch unorthodoxe Führungsmethoden Anwendung finden. Dabei ist beachtenswert, daß diese Leute meist nicht aus dem Betrieb selbst kommen, auch nicht unbedingt aus der Branche stammen. Die von ihnen realisierten Ideen bringen jedoch einen frischen Wind in die Betriebe. Sei es, daß Geld für Marktforschung zur Verfügung gestellt wird oder in der Personalwerbung Dinge wie kostenloser Pausenkaffee erwähnt werden. Gerade bei älteren Unternehmern stellt die Marktforschung ein eher ablehnendes Gebiet dar. Da sie mit den Methoden sehr häufig nicht im Detail vertraut sind, ist es ihnen nicht ohne weiteres zu verdeutlichen, weshalb einzelne Maßnahmen eine relativ hohe finanzielle Vorableistung erfordern, ohne die Gewißheit, anschließend auch eine Steigerung von Umsatz und vielleicht damit auch Gewinn zu haben. Auch sind für ältere Unternehmer Sozialleistungen wie Fahrtkostenersatz oder eine betriebliche Altersversorgung ein überflüssiger Kostenfaktor, der nur zu Lasten des oft recht kärglichen Gewinns geht. Vollkommen unverständlich ist es für diese Unternehmer, wenn etwa eine Musikberieselung in Unternehmen eingeführt wird. Sie sind da eher der Meinung, Musik und Arbeit gehören getrennt: Wer Musik hört, kann nicht arbeiten.

Das Führungsverhalten in den Unternehmen ist von der Größe des Betriebes abhängig. Je größer ein Betrieb ist, um so mehr läßt sich eine Aufgeschlossenheit für neue Führungsmethoden erkennen. Das rührt sicherlich auch daher, daß die älteren Unternehmer sehr Wert auf die Produktion gelegt haben und die Führung der Mitarbeiter dadurch notgedrungen leiden mußte. Es hat sich, getragen von jüngeren Unternehmern, eine Arbeitsgruppe gebildet, die sich das Ziel gesetzt hat, nicht nur Beispiele der Problemlösungen in Betrieben zu diskutieren, sondern auch anstehende Probleme gemeinsam auf eine mögliche Lösungsmöglichkeit hin zu betrachten und dann auch Lösungen gemeinsam zu realisieren.

Eine allgemeine akademische Ausbildung der jüngeren Unternehmer bzw. des Unternehmernachwuchses wäre anzustreben. Auch wenn es keine fachspezifische Ausbildung sein würde, könnte dadurch doch

eine spezifische allgemeine Denkschulung erreicht werden. Dadurch wäre es möglich, durch größere Flexibilität bei den Unternehmen eine raschere Einarbeitung auch auf bisher nicht von ihnen beherrschten Gebieten zu erreichen. Eine allgemeine wissenschaftlich praktische Ausbildung ist um so mehr der reinen Fachausbildung vorzuziehen, da auch in der Textilindustrie eine ständige Neuroorientierung notwendig ist, um konkurrenzfähig zu bleiben. Das betrifft sowohl den technischen als auch den kaufmännischen Bereich. Wer hier auf seinem einmal erworbenen Fachwissen stehen bleibt, wird leider keine Überlebenschancen haben.

### 5.3 DAS VERHÄLTNIS ZU DER GEWERKSCHAFT

Die Gewerkschaften sollten ein ehrlicher, aufrichtiger Partner sein. Die Tatsache ist jedoch, daß die große Strategie des Deutschen Gewerkschaftsbundes auf immer größere Radikalität ausgerichtet ist. Es scheint das Ziel zu sein, eine immer größer werdende Mißstimmung unter den Arbeitnehmern zu fördern. Dies führt natürlich nicht gerade zu einem harmonischen Verhältnis. Der DGB mit seiner Fachgewerkschaft ist Sozialpartner für die Fachvereinigung. Auf dieser Ebene sind die Kontakte über den Dachverband als sachlich zu bezeichnen. Es gibt, namentlich bei den Tarifverhandlungen, entgegengesetzte Standpunkte. Die Nöte und Sorgen der Unternehmer, die nicht nur gewinnorientiert handeln, werden dabei von der Gegenseite nicht immer mit dem nötigen Ernst beachtet. Es ist deshalb schon verständlich, wenn die Mitglieder des Fachverbandes ihre eigene Existenz durch die Arbeit der Gewerkschaft gefährdet sehen. In einer Branche, in der der Druck der Konkurrenz so hart ist, und das sowohl von innen als auch von außen, von den Importen her, wäre es wünschenswert, wenn die gewerkschaftliche Haltung doch gerade die mittelständische Struktur der Textilindustrie beachten würde.

Ürtlich sieht es so aus, daß eine Verhärtung des gewerkschaftlichen Standpunktes ganz deutlich sichtbar ist. Es geht hier um eine direkte und harte Konfrontation. Selbst plumpe Angriffe

und üble Anschuldigungen fehlen dabei nicht. Zwar müssen solche Dinge dann anschließend wieder zurückgenommen werden, die Wirkung in der Öffentlichkeit ist jedoch erst einmal gegeben, und es kann vermutet werden, daß zumindest ein Teil der Bevölkerung der Meinung ist, es sei doch ein Körnchen an diesen Vorwürfen.

Es gibt Betriebe, die einen gesteuerten Betriebsrat haben, der mit der Betriebsleitung kooperiert. Das bedeutet nicht, daß es hier keine Meinungsverschiedenheiten geben würde. Die Betriebsräte in diesen Unternehmen erkennen lediglich die wirtschaftlichen Notwendigkeiten. In diesen Betrieben herrscht ein sozialer Friede. Alle Probleme mit der Belegschaft können über den Betriebsrat geregelt werden. Die Unternehmer sind hier auch befriedigt, weil sie einen kompetenten Gesprächspartner aus der Belegschaft haben und bei Problemen nicht mehr mit jedem einzeln verhandeln müssen. In Betrieben, in denen es nicht gelungen ist, einen Betriebsrat nach den eigenen Vorstellungen zu bekommen, sieht die Situation sehr viel unangenehmer aus. Der Konflikt wird hier in die Unternehmen hineingetragen, und das erzeugt natürlich einiges an Reibungsverlusten. Nicht nur die Auswirkungen auf das allgemeine Betriebsklima müssen nachteilig beurteilt werden. Auch das bewußte Suchen nach Konflikten, das von diesen Betriebsräten durchgeführt wird, schafft ein Klima, das für die Betriebe sehr ungünstig ist. Hier gibt es unter den Mitgliedern sehr starke Klagen.

#### 5.4 ASPEKTE ZUM UNTERNEHMERTYP

Der Typ des Unternehmers ist durch die Struktur der Textilindustrie bestimmt. Es handelt sich fast nur um mittelständische Unternehmen. Mittelständische Unternehmen kann man auf der einen Seite nach der Beschäftigtenzahl begrenzen, die Grenze liegt bei etwa 1000 Mitarbeitern, zum anderen aber auch aus der Entwicklung des Unternehmens definieren.

Ein Betrieb, der ein Familienunternehmen darstellt und von der Rechtsform her personenbezogen ist, kann als mittelständisch betrachtet werden. Dabei ist es wichtig, auch die Entwicklung des Unternehmens im zeitlichen Verlauf zu sehen. Auch wenn Un-

ternehmen jetzt größer geworden sein sollten, können sie noch zum Mittelstand genommen werden, wenn die strukturelle Familienbezogenheit noch vorhanden ist. Diese Form von Betrieben ist im Rahmen der Fachvereinigung allerdings nicht anzutreffen, da die Struktur hier nur kleinere Betriebe aufzeigt.

Der Unternehmer in der regionalen Textilindustrie ist von der familiären Struktur der Unternehmensleitungen geprägt. Wie in einer Familie der Patriarch herrscht er bis ins hohe Alter und ist nicht bereit, die Verantwortung zu delegieren. Das ergibt eine starke Oberalterung in den Firmenleitungen. Die Chefs der Betriebe versteifen sich auf die Haltung, der Betrieb sei ohne sie nicht in der Lage weiterzubestehen. Dieser Anspruch auf Unersetzbarkeit äußert sich in der mehr oder weniger großen Universalität der Unternehmer. Da die Betriebsgröße sehr häufig für einzelne Fachgebiete keine eigenen Spezialisten erlaubt, werden diese Tätigkeiten vom Unternehmer mit ausgeübt. Logischerweise hat dann außer ihm auch niemand im Betrieb eigene Sachkenntnisse dieses Bereichs. Was aber jetzt von den Unternehmern verkannt wird, ist die potentielle Möglichkeit bei Mitarbeitern oder Nachfolgern, sich auch in dieses Gebiet einzuarbeiten zu können. Es ergeben sich deshalb in manchen Betrieben Probleme, wenn der Seniorchef aus gesundheitlichen Gründen plötzlich nicht mehr in der Lage ist, das bisherige Arbeitspensum zu erledigen und keine Einarbeitung eines Nachfolgers stattgefunden hat. Die Oberalterung in den Firmenleitungen bedingen auch eine teilweise recht ausgeprägte Fortschrittsfeindlichkeit. Das betrifft ebenso Methoden im Produktions- und Verwaltungsbereich wie auch moderne Menschenführung. Eine gewisse autoritäre Halsstarrigkeit hat denn auch schon bei manchen Firmen zu existentiellen Problemen geführt. Überraschend konnte teilweise dann betrachtet werden, daß die Übergabe zumindest eines Teils der Verantwortung an jüngere Leute wesentliche Verbesserungen der Lage des Betriebes mit sich brachte. Das gilt vor allem bei dem Problem der qualifizierten Arbeitskräfte. Trotz allgemeiner Arbeitslosigkeit ist es nach wie vor sehr schwer, speziell weibliche Arbeitskräfte zu finden. Hier haben jüngere Unternehmer mit außergewöhnlichen Methoden bessere Erfolge

erzielen können, als es die in der Personalführung sehr fixierten älteren Unternehmer konnten.

## 5.5 MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMER UND PRESSE

In den Unternehmen herrscht eine recht verbreitete Scheu vor Publizität auf der einen Seite, auf der anderen Seite möchten die Unternehmer, wenn Öffentlichkeitsarbeit betrieben wird, die eigenen Leistungen in den Vordergrund gestellt sehen. Handelt es sich zum Beispiel um die Errichtung eines Neubaus oder die Anschaffung neuer Maschinen, dann möchte der Unternehmer diese als seine Leistung dargestellt sehen. Der Unternehmer ist, von seiner ganzen Denkstruktur her, nur schwer mit einer Berichterstattung, die Gemeinschaftsleistungen in den Vordergrund stellt, zufriedenzustellen. Bei den Unternehmern herrscht eine gewisse Unsicherheit, in welcher Weise die Arbeit in der Öffentlichkeit anders gestaltet und verbessert werden könnte. Es ist durchaus das Bewußtsein vorhanden, daß sich gewisse Veränderungen in absehbarer Zeit ergeben müßten. Die Art und Weise der Realisation ist auch in internen Gesprächen noch nicht gefunden worden.

Es ist innerhalb der Unternehmer noch keine Einigkeit erzielt worden, welche Meldungen sich zu einer Veröffentlichung eignen. Ist z.B. die Steigerung des Umsatzes um einige Prozentpunkte eine veröffentlichungswerte Nachricht, oder sollte eine solche Zahl lieber vertraulich behandelt werden, da sonst nur zu befürchten ist, daß auf dem Fuße höhere gewerkschaftliche Forderungen folgen. Es ist keine Einigkeit unter den Mitgliedern, ob allgemeine Daten aus den Firmen veröffentlicht werden sollen oder besser innerhalb des Hauses bleiben. Bei den vor allem konservativen älteren Unternehmern wird befürchtet, die Weitergabe von Beschäftigtenzahlen, Umsätzen und Gewinnen führe bei der Bevölkerung, die nicht in der Lage sei, die Daten in den Zusammenhang zu stellen, nur zu einer nicht notwendigen Unruhe. Andere Unternehmen, es sind eher die größeren, haben sich auch ohne Verpflichtung entschlossen, regelmäßig die Jahresergebnisse zu publizieren. Bis jetzt konnten deshalb noch keine negativen Effekte registriert werden.

ei dem Verhältnis zur Presse ist es wahrscheinlich zu einem nicht unerheblichen Teil eine nicht genaue Kenntnis der lokalen Medien und deren Einfluß. Es wird den Zeitungen ein eher größer als realer Beeinflussungsfaktor zugeschrieben, die meist vor negativer Erwähnung blockt dann Ansätze zu einer Kooperation schon in den Anfängen ab.

## 6 ZUKUNFTSAUSSICHTEN

Bei verschiedenen Mitgliedsfirmen kann eine gewisse Resignation beobachtet werden. Es wird befürchtet, die politische Lage werde sich weiter wie schon in den vergangenen Jahren auf eine unternehmerfeindliche Art entwickeln. Dabei spielen Überlegungen eine Rolle, die Mitbestimmung werde eine Abhängigkeit von der Gewerkschaft im Laufe der Zeit mit sichbringen, die den Bestand des freien Unternehmertums in Frage stellt.

Eine recht erhebliche Beeinträchtigung ihrer Entscheidungsfreiheit sehen die Unternehmer in dem neuen Ausbildungsförderungsgesetz bzw. der Ausbildungsverordnung. In den Betrieben ist es schwer, die neuen Qualifikationen zu erfüllen. Das liegt zum einen an mangelnder Bereitschaft in Frage kommender Mitarbeiter, sich entsprechend schulen zu lassen, zum anderen aber auch an den fehlenden Möglichkeiten der Betriebe, die Mitarbeiter für die Ausbildungszeit zu entbehren. Es gibt außerdem Befürchtungen, das gewerkschaftliche Ausbildungswerk würde den Versuch unternehmen, die gesamte Ausbildung auf sich zu ziehen und dabei den Auszubildenden gleichzeitig zu ideologisieren.

Der Trend zu einer Konzentration kann nicht beobachtet werden. Die einzelnen Betriebe existieren nur durch ihre Unabhängigkeit und sind auf die jeweiligen Unternehmerpersönlichkeiten zugeschnitten, d.h. umgekehrt, der Unternehmer hat sich den Betrieb entsprechend organisiert. Statisch betrachtet bedeutet dies jedoch, daß die Betriebe von der Organisationsstruktur her nicht vergleichbar sind. Dadurch sind auch Kooperationen schwierig. Es gibt Ansätze von Zusammenarbeit auf dem Gebiet des Einkaufs. Im Verkauf und auch in der Produktion können solche gemeinsamen

Aktionen nicht beobachtet werden, das scheint der Mentalität der Unternehmer zu widerstreben. Es kann wohl auch angenommen werden, daß eine gewisse Furcht besteht, der Anteil des eigenen Unternehmens an einer Zusammenarbeit sei im Zweifelsfalls zu klein. Dieses Beharren auf Individualität nützen die Großkunden, vor allem die Versender, auch intensiv aus, indem sie die einzelnen Unternehmer gegeneinander ausspielen und so die Preise nach unten drücken. Eine Änderung scheint hier in absehbarer Zeit nicht möglich zu sein. Die Unternehmer erkennen die durch die Solidarität der Mitglieder existente Macht der Gewerkschaft, sind aber selbst nicht in der Lage, ein entsprechendes Verhalten zu zeigen.

## 6. DIE SITUATION AUS DER SICHT DER SPEZIELLEN, BRANCHENGEBUNDENEN BERATUNGSGESELLSCHAFT

### 6.1 STRUKTUR UND AUFGABEN DER GESELLSCHAFT

Die Gesellschaft wurde von den 3-Großbanken, privaten Bankinstituten und den Faserherstellern ins Leben gerufen. Der Grundgedanke war, der Textilindustrie als neutrale Drehscheibe zu dienen. Auf der einen Seite sollte durch publizistische Maßnahmen darauf hingearbeitet werden, marktgerechte Unternehmensgrößen zu schaffen, daneben ging es auch darum, die Strategien der Unternehmer nachzuempfinden. Dabei hat die Gesellschaft eine vollkommene Unabhängigkeit von den Gründern, eine unerläßliche Voraussetzung für die Unparteilichkeit, die notwendig ist.

Die Leistungen der Gesellschaft waren im Anfang kostenlos. Als sich dann zeigte, daß dieser kostenlose Service nicht den nötigen Anklang fand, wurde die Tätigkeit der Gesellschaft gebührenpflichtig, denn "Dinge, die nichts kosten, sind nichts wert".

### 6.2 OBERBLICK ÜBER DIE LAGE DER TEXTILINDUSTRIE

Um die Lage der Textilindustrie auf der Alb verstehen zu können, muß man historisch vorgehen. Wenn man die Spinnereien und Webereien betrachtet, dann sieht man, daß sie schon sehr früh zur industriellen Produktion übergegangen sind. Sie sind im letzten Jahrhundert entstanden und waren schon sehr bald kapitalintensiv. Aus diesem Grund bestand auch schon sehr früh der Zwang zur Kapitalbildung. Bei Spinnereien und Webereien ist daher auch heute sehr häufig ein relativ großes Reservoir von stillen Reserven in Form von Immobilien vorhanden.

Die Wirkerei und Strickerei hat sich erst in den 30er Jahren dieses Jahrhunderts entwickelt. Von der Technik her ist sie erst sehr spät groß geworden. Die Entwicklung geschah vom Handwerk her. Die Maxime war, alles selbst zu können, und aber auch, alles übersehen zu können. Erst im Laufe der 60er Jahre wurde die Produktion wirklich industriell, das heißt, daß eine Aufgabenteilung von der Betriebsgröße her notwendig war. Als Anhalts-

größe kann dafür ein Jahresumsatz von 15 Millionen DM angenommen werden. Von dieser Betriebsgröße an ist es für einen Einzelnen nicht mehr möglich, den ganzen Betrieb zu übersehen. Es ist dann auch für den Unternehmer nicht mehr möglich, in allen Abteilungen mitzusprechen, weil dann die notwendigen Detailkenntnisse nicht mehr vorhanden sein können. Eben dieser Übergang von der handwerklichen zur industriellen Produktion bringt die Schwierigkeiten in den Betrieben mit sich.

### 6.3 AUSBILDUNG DER UNTERNEHMER

Die Ausbildung der Unternehmer richtet sich nach der Betriebsgröße. Bei kleineren Unternehmen wird es in der Hauptsache eine Ausbildung der Söhne durch die Eltern sein, mit allen dadurch bedingten Problemen. Leider ist der Erkenntnisstand der Unternehmer sehr stark durch die Betriebsgröße gekennzeichnet.

Es zeigt sich, da fast alle Betriebe heute in der zweiten Generation sind, daß ein wesentlicher Gesichtspunkt der Generationskonflikt ist, mit dem sich der Nachwuchs auseinanderzusetzen hat. Die alte Generation, dazu sind als Altersgrenze etwa sechzig Jahre anzusehen, will das Zepter nicht aus der Hand geben. Dieses Verhalten ist noch bestimmt von der alten handwerklichen Zunfttradition, nach der der Handwerksmeister bis zuletzt das Sagen hatte. Es ist heute zwar so, daß die Söhne auch außerhalb des eigenen Betriebes Erfahrungen sammeln können, sie sind teilweise in anderen Betrieben tätig zu Lernzwecken und, zu einem geringen Teil, absolvieren sie auch ein Studium. Wenn die Söhne dann aber zurückkommen, stellen sie fest, daß vieles von dem, was sie gelernt haben, nicht verwendbar ist. Der Umfang dessen, was gelernt wurde, stellt sich als zu groß heraus. In den Betrieben stehen den Söhnen mißtrauische Praktiker, ihre Väter, gegenüber. Die Väter haben ohne große Ausbildungsmöglichkeiten die Betriebe aufgebaut und sind nicht bereit zu erkennen, daß volkswirtschaftliche Änderungen fortlaufend stattfinden und eine entsprechende Anpassung verlangen. Das Gefühl der Praktiker wird durch exakte Technik ersetzt, die Arbeit wird versachlicht.

Wenn man die Wirkerei und Strickerei mit der allgemeinen Textilindustrie vergleicht, dann kann man erkennen, daß es ein Generationsproblem überall gibt. Durch die Rechtsform der Unternehmen kann es aber gemindert werden. Eine Aktiengesellschaft oder eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung haben größere Möglichkeiten zu einem Meinungspluralismus als die Kommanditgesellschaft oder die Offene Handelsgesellschaft. Hier spielen menschliche Probleme, wie die Absicherung des Übergebenden, eine viel größere Rolle. Der Übergebende sieht sich plötzlich von seinem Lebenswerk getrennt und ohne Eingreifbefugnis, er kann sich aber nicht entschließen, die Kompetenz des Übernehmenden voll zu akzeptieren, dadurch wird der Zeitpunkt immer weiter hinausgeschoben, bis die erwähnte Oberalterung sehr leicht auftritt. Es kann jedoch angenommen werden, daß diese Schwierigkeiten in der nächsten Generation nur noch reduziert auftauchen, weil dann die handwerkliche Phase endgültig überwunden sein dürfte.

#### 6.4 VERHÄLTNIS UNTERNEHMEN ZUR GEWERKSCHAFT

Auf der Alb ist das Phänomen Gewerkschaft überraschenderweise noch nicht wie in anderen Branchen und Gebieten aufgetreten. Das dürfte wahrscheinlich daher kommen, daß bei der hier gegebenen Betriebsgröße für den Arbeiter die Transparenz des Unternehmens gegeben ist. Die Anonymität des kleinen Arbeiters, wie sie in Großbetrieben gegeben ist, wird in diesen Mittel- und Kleinbetrieben durch das Wissen um das Gebrauchtwerden ersetzt. In diesen Betrieben können sehr häufig die Stellen nicht mehrfach besetzt werden. Das bedeutet, daß jeder Arbeiter für den Produktionsablauf einen wesentlich höheren Stellenwert hat als im Großbetrieb mit der Möglichkeit des Ausgleichs zumindest innerhalb des Gesamtbetriebes.

Die Mitbestimmungsdiskussion schadet den mittleren Unternehmen. Durch die Mitbestimmung wird nur erreicht, daß das Unternehmen in seinen Entscheidungen schwerfälliger wird. Es ist relativ leicht, ganz kleine Vermögensmassen umzupolen, das heißt, neue Produktionsschwerpunkte zu setzen oder auch die Produktion ganz

umzustellen. Diese Flexibilität, die eine kurzfristige Reaktion auf die wirtschaftliche Lage ermöglicht, kann nur erhalten werden, wenn eine Entscheidungsstruktur gegeben ist, die ohne bürokratische Schwerfälligkeit arbeitet. In dem Augenblick einer Mitbestimmung in mittelständischen Betrieben wird der Vorteil der Personenbezogenheit der Firmenleitung aufgegeben. Anstatt der persönlichen Entscheidung oder dem kleinen Leitungsgremium ist es dann eine aufwendige bürokratische Kompetenz. Die Mitbestimmung ist in diesen Betrieben ein gewerkschaftliches Forderungsmoment, das an der Realität haarscharf vorbeigeht. Damit werden keine Interessen der Arbeitnehmer berücksichtigt.

Der Arbeiter selbst ist an der Mitbestimmung gar nicht interessiert. Es hat sich gezeigt, daß es zwei Dinge sind, die sein Interesse ausmachen. Das ist einmal sein Gehalt, dessen Höhe stimmen muß und wofür er sich auch einsetzt, und das ist zum anderen seine Ruhe. Der Arbeiter hier ist an Querelen nicht interessiert, er hat auch nicht die in anderen Branchen bekannte Lust zum Arbeitskampf, weil bekannt ist, daß in erster Linie in seinem Gehalt während des Streikes eine Reduzierung eintritt, die dann anschließend nicht aufgeholt werden kann. Das hier breitgestreute Eigentum, die schon sprichwörtliche Anstrengung zum eigenen Wohnhausbesitz, geben dem Arbeiter ein ganz anderes Verhältnis zum Eigentum, als es in Industrieballungsgebieten der Fall ist.

Auch in Wirtschaftssystemen, die das Kapitaleigentum nicht kennen, gibt es keine Mitbestimmung des Arbeiters. Die Fähigkeit zur Mitbestimmung ist dem Arbeiter aufgrund seiner Ausbildung nicht gegeben. Wenn er diese Fähigkeiten haben würde, dann wäre er kein Arbeiter mehr. Da aber auch in Ländern ohne personifiziertes Kapitaleigentum eine Betriebsleitung notwendig ist, entwickelt sich hier die Diktatur des Managements, denn nur hier sind die Kenntnisse vorhanden, die Vorbedingung sind, um einen Betrieb führen zu können. Es hat Beispiele gegeben, Betriebe in Selbstverwaltung von den Arbeitern zu übernehmen. Leider mußte immer in kurzer Zeit festgestellt werden, daß deren notwendige Qualifikation zur Leitung nicht ausreichend war. Es soll dabei durchaus nicht die Fähigkeit des Individuums ange-

zweifelt werden, nach entsprechender Ausbildung in der Firmenleitung tätig zu sein. Dies ist aber auch schon heute durchgeführt. Bei entsprechender Leistung und Beharrlichkeit in seinem Ziel kann auch in einem mittelständischen Unternehmen ein hohes Maß an Einfluß von einem Mitarbeiter erworben werden. Der Unterschied zur formalen Mitbestimmung ist allerdings der, daß dann die Sachkompetenz den Ausschlag gibt und nicht eine vielleicht von der Gewerkschaft aufgestellte Ideologie. Durch die kleinen überschaubaren Strukturen in Mittelbetrieben hat der einzelne Mitarbeiter eine viel weitergehende Kompetenz an seinem Arbeitsplatz, als dies durch das Mitbestimmungsrecht bei Großbetrieben der Fall sein kann.

## 6.5 BETRIEBSKOOPERATIONSMÖGLICHKEITEN

Kooperationen oder Fusionen sind Probleme mit politischem Charakter. Die Mehrzahl der Betriebe sind dagegen. Der eine Grund ist, daß der Generationswechsel noch auf sich warten läßt, der andere ist ein erhebliches Informationsdefizit. Wer in den Arbeitsprozeß voll und ganz integriert ist, vom Betrieb voll in Anspruch genommen wird, hat nicht die Möglichkeit zu einer umfassenden Information. Dieser Unternehmer ist auf die ihn zufällig erreichenden Informationen angewiesen. Es ist klar, daß diese sehr ungerichtet sind und auch Gebiete, die perspektivisch ausgeklammert sind, fast überhaupt nicht betreffen. Zu diesen Gebieten zählt die Zusammenarbeit mit anderen Betrieben. Das Alter spielt dabei eine große Rolle. Der jüngere Unternehmer, man könnte als Grenze etwa 35 Jahre nehmen, wird noch in seinem Verhalten geformt, ist formbar durch die Umwelt. Die Jüngeren sind zu einer Fusion etwa eher bereit, weil eingesehen wird, daß eine primär beschränkt erscheinende Verfügungsgewalt über das Eigentum insgesamt eine viel größere Einwirkungsmöglichkeit eröffnet. Dabei kann man dann die erweiterte Position mit der eines Managers vergleichen, der auch eine große Macht ausübt, wenn auch teilweise nur auf Zeit, aber keine oder nur eine geringe kapitalmäßige Bindung an das Unternehmen hat. Bei jüngeren Unternehmern wird eher gesehen, daß das Kapital nur eine beschränkte Möglichkeit der Selbstverwirklichung bietet, daß Eigentum zwar Chancen leichter eröffnet, die Beschränkung auf dieser Stufe in der heutigen Wirtschaftssituation Expansionsbestrebungen sehr behindert.

## 6.6 ZUKUNFTSAUSSICHTEN

Vor der Zukunft hat man in der Wirkerei-Strickerei Angst. Diese Angst scheint durch die Entwicklung in der Vergangenheit ihre gewisse Berechtigung zu haben. Dafür lassen sich genügend Indikatoren angeben. Da ist einmal die Verketzerung des Unternehmers in weiten Bereichen. Es wird nicht mehr anerkannt, daß Unternehmer ein harter Beruf ist, der eine höhere Motivation erfordert als der eines Großteils der anderen Berufstätigen, der eine längere und stressreichere Arbeitszeit hat, der auch nach Büroschluß seine Probleme nicht im Betrieb lassen kann. Die beim Unternehmer möglichen finanziellen Aufwände müssen auch in der entsprechenden Perspektive gesehen werden, nämlich als Kompensationselement der Tätigkeit. Die inzwischen wieder etwas normalisierte Gewinn Diskussion hat eine tiefe Unsicherheit bei den Unternehmern hinterlassen. Der persönliche Aufwand ist nicht das Ziel einer höheren Gewinnmarge. Wenn nicht mehr Gewinn erreicht werden kann, dann sind Investitionen und damit Arbeitsplätze nicht zu erreichen. Die Kostenexplosion ist ein weiterer Punkt, der die Zukunft nicht in sehr rosigem Licht erscheinen läßt. Auch gesunde Betriebe haben Schwierigkeiten, sich durch Ersatzinvestitionen der vor allem auf dem Personalsektor aufgetretenen Kostenlawine zu erwehren, die die Konkurrenzsituation gegenüber den in die Bundesrepublik importierenden Ländern total verändert. Dabei kann vor allem auch der Ostblock angeführt werden, der durch die rein politisch bedingten Preise einen enormen Druck gerade im Bereich der Wirkerei-Strickerei ausübt. Die Exportsituation hat sich durch die dauernde Aufwertung der Mark in den vergangenen Jahren erheblich verschlechtert. Es ist nicht der Ruf nach einer protektionistischen Sonderregelung für diese Branche, sondern nur der einer Rückführung in den Status der Chancengleichheit, der ertönt. Die prinzipielle Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft ist vorhanden, wer jedoch dauernden Druck in zu hohem Maße verspürt, verfällt früher oder später in Resignation.

Es handelt sich noch auf der Alb um eine recht gesunde und bewegliche Wirtschaftsstruktur. Jedoch deuten volkswirtschaftliche und gesellschaftspolitische Indikatoren darauf hin, daß hier eine negative Veränderung sich zumindest anbahnen wird. Wenn man einen mittleren Betrieb mit ca. 25 Millionen Mark Umsatz nimmt,

dann kann hier vorausgesagt werden, daß sich der Kostendruck spürbar verstärken wird. Die Lohnsteigerungen werden eine Höhe erreichen, die es dem Betrieb nicht mehr erlaubt, sie aufzufangen. Da diese Betriebe alle zweistufig arbeiten, das heißt, sie haben sowohl Wirkerei bzw. Strickerei als auch die Konfektion, können sie auf keinem dieser zwei Gebiete Spezialisten sein. Als Ausweg aus diesem Dilemma bietet sich die Auslagerung von Fertigungsstätten ins Ausland an. Das ist allerdings mit einem sehr hohen Risiko verbunden, weil die Betriebe sehr häufig nicht über das dazu notwendige know-how verfügen. Eine andere Möglichkeit ist, im Ausland Zukäufe zu tätigen. Hier liegt die Schwierigkeit sehr häufig in der Terminkoordination mit dem ausländischen Partner, der vielleicht etwas lässigere Geschäftsgewohnheiten hat. Eine weitere Möglichkeit ist das Ausweichen auf den modischen Bereich. Es hat sich allerdings gezeigt, daß dann der Erfolg personengebunden ist. Solange diese Person die Kollektion gestaltet, floriert der Betrieb, danach haben Beispiele erwiesen, daß mit Ausfall dieser Person die Profilierung fehlt und damit das für diesen Betrieb Spezifische weggefallen ist. Es kann dann zu einem sehr schnellen ruinösen Druck auf den Betrieb kommen.

In der Wirkerei-Strickerei wird man sich auf die Dauer, wie jetzt schon in der Weberei-Spinnerei, mit zwei bis zweieinhalb Prozent Umsatzgewinn zufrieden geben müssen. Wer das nicht durchhalten kann, muß total umstrukturieren oder den Betrieb aufgeben. Die Richtwerte für eine Kollektion liegen heute bei 50 bis 60 Millionen DM. Es gibt in der gesamten Textilindustrie drei oder vier Marken, die profiliert sind. Ein kleiner Betrieb kann sich hier nicht profilieren, da er von der Kapazität - sowohl von der Produktionsseite als auch finanziell - nicht in der Lage ist, eine eigene Marke aufzubauen und dann erst wäre auch die den Markenartiklern mögliche Kalkulationsfreiheit erreicht, die innerbetriebliche Investitionen ermöglicht.

Es bleibt für den mittleren Betrieb also hier nicht mehr viel übrig. Das ist um so bedauerlicher, als sich hier in breiter Streuung Vermögen gebildet hat, das durch Strukturwandlungen wieder zerstört wird. Dabei kann auf der anderen Seite die Beobachtung überraschen, wie versucht wird, durch legislativ-dirigistische Maßnahmen neue Vermögen zu bilden.

In der Praxis hat es sich gezeigt, daß es in der regionalen Struktur, die hier gegeben ist, bei der Vorbereitung von Kooperationen oder Fusionen unvorhersehbare Momente auftauchen können. Die branchenspezifischen Gegebenheiten erfordern zuerst einmal eine spezielle Aufmerksamkeit. Die erarbeiteten Lösungsmöglichkeiten müssen aber dann plötzlich an ganz neuen Kategorien gemessen werden.

Es sind hier die Verwandtschaftsverhältnisse, die einen sehr weitreichenden Einfluß haben. In demselben Maße, in dem der Generationskonflikt innerhalb der Betriebe auftaucht, sind es teilweise uralte familiäre Fehden, die einer Zusammenarbeit der Betriebe entgegenstehen. Durch die räumlich sehr starke Konzentration vieler verschiedener, aber branchengleicher Betriebe haben sich geschäftliche und familiäre Animositäten in nicht mehr zu entwirrender Weise durcheinandergemischt. Es ist durchaus kein Sonderfall, wenn jahrzehntealte Auseinandersetzungen plötzlich wieder eine Rolle spielen und an sich als vernünftig anerkannte Maßnahmen verhindern. Es sind dann auch gar keine rationalen Argumente mehr möglich, sie werden ungeprüft zur Seite geschoben, wenn die Gefahr besteht, sich einem, wenn auch nur eventuell möglichen früheren Gegensacher jetzt plötzlich versöhnlich zeigen zu müssen. Die Persönlichkeitsstruktur der hiesigen Unternehmerfamilien zeigt irrational-emotionale Abhängigkeiten, die in einer modernen Industriegesellschaft nur schwer verstanden werden können.

## 7. UNTERSUCHUNGSMATERIAL

### 7.1 DER UNTERNEHMERTYP

In diesem Untersuchungsteil soll versucht werden, ein Bild des mittelständischen Unternehmers herauszuarbeiten. Dabei kommt es darauf an, dieses Bild im Kontext mit anderen Darstellungen von **Unternehmern** zu sehen. (1) Zur Erhebung der dazu notwendigen Daten kann auf verschiedenen Wegen vorgegangen werden. Es lassen sich im Zuge der Interviews relativ einfach Angaben zur Person und zu gewissen Lebensgewohnheiten erhalten. Schwieriger wird es, wenn Einstellungen und Meinungen erfaßt werden sollen. Hier muß erst eine Barriere überwunden werden, bis die Bereitschaft zur Aussage vorhanden ist. Erfolgversprechender ist deshalb der direkte Weg. Über das Interview verteilt werden jeweils Teile des zur Person gehörenden Teiles behandelt. Das setzt die Hemmschwelle herab und läßt die Person gleichzeitig nicht so stark in den Vordergrund treten.

Es wurde bewußt darauf verzichtet, psychologische Testverfahren in die Untersuchung einzubeziehen. Bei der relativ geringen Stichprobe hätte sich eine gesonderte Validierung des Tests nicht ermöglichen lassen. Bei Übernahme vorhandener Tests hätte der Persönlichkeitstest einen überproportional großen Raum innerhalb des Interviews eingenommen. (2)

Die zu erhebenden Fakten gliedern sich zuerst in die reinen Daten zur Person, also eine demographische Bestandsaufnahme. Dann ist ein wichtiger Punkt die eigene Ausbildung und die als ideal angesehene Ausbildung bei einem mittelständischen Unternehmer. Hier zeigt sich, ob selbst gewisse Mängel an der eigenen Persönlichkeit erkannt und auch zugegeben werden, ob eventuelle eine gewisse Scheu vor einer höheren Ausbildung vorhanden ist und wie konventionell die Gedankenstruktur ist. Einen Teil des Komplexes stellt die Weiterbildung dar. Es soll dabei untersucht werden, ob "die meisten kleinen Betriebe nicht die Gelegenheit suchen" (3)

---

1) Vgl. Hartmann, Der deutsche Unternehmer, S. 14; Hüfner, S. 25

2) Vgl. Lienert, Testaufbau und Testanalyse, S. 50 f.

3) Hüfner, a.a.O., S. 15

für die Weiterbildung etwas zu tun.

Ein weiterer Punkt ist das Führungsverhalten, gepaart mit der Fähigkeit, kollegial zu handeln. Hier wird zu untersuchen sein, ob sich heute noch ein Betrieb patriarchisch führen läßt, ob die Belegschaft diese Führungsform hinnimmt oder ob sich hier Änderungen erkennen lassen. Eine Kollegialität ist dann unabdingbar, wenn eine Person den Anforderungen der technischen Dynamik nicht mehr gewachsen ist. Wann dieser Zustand erreicht ist, wird sich in der Regel betriebsgrößenabhängig gestalten, aber auch von den persönlichen Eigenschaften des Unternehmers abhängig sein.

Zur Abrundung des Persönlichkeitsbildes der Unternehmer wird auch versucht, die private Sphäre wenigstens etwas zu streifen. Es versteht sich, daß der Beruf bei dieser Gruppe einen sehr viel größeren Einfluß auf die Freizeit hat, als dies bei unselbstständig Beschäftigten der Fall ist. Nachdem aber die Freizeit allgemein einen immer größeren Raum einnimmt, bedingt durch Arbeitszeitverkürzungen, Urlaubsverlängerungen, interessiert hier die Frage, wie sich dieser Trend, wenn überhaupt, bei mittleren Unternehmern bemerkbar macht. In diesen Bereich gehören auch Wunschvorstellungen der Unternehmer über den Idealberuf, jeweils aus individueller subjektiver Sicht.

## 7.2 DER MITTELSTÄNDISCHE BETRIEB

Um den Unternehmer in seinem Handeln und Denken einordnen zu können, müssen Kenntnisse von der Stätte seiner Aktivitäten vorhanden sein. Bei einer so personenbezogenen Untersuchung kann eine Einordnung des Unternehmers nur vorgenommen werden, wenn das vor dem Hintergrund seines Betriebes geschieht. Es soll dabei auch geklärt werden, ob der Betrieb von den Unternehmern als 'Großfamilie' im weitesten Sinn gesehen wird, als ein Familienbetrieb, in dem die eigene Familie mitarbeitet, und die anderen Mitarbeiter nicht nur als Produktionsfaktoren gesehen werden.

Es handelt sich bei den Betrieben um personengeprägte Unternehmen (1), also um Unternehmen, die vom Unternehmer geformt und gestaltet sind. Dies ist einmal aus dem Alter der Betriebe heraus verständlich, dann ist eine Folge der Betriebsgröße, die es

1) Bayer, Das mittlere personengeprägte Unternehmen, S. 14

auch nach einem Generationswechsel ermöglicht, daß der Nachfolger dem Betrieb seine eigene Prägung gibt. Der Betrieb steht und fällt mit der Persönlichkeit des Unternehmers, das ist Chance und Gefahr des personenbezogenen Betriebes. Es soll versucht werden festzustellen, ob es Verbindungen zwischen bestimmten Betriebsgrößen oder Organisationsformen und Unternehmerpersönlichkeiten gibt.

Da es die personenbezogenen Aspekte sind, unter denen der Betrieb betrachtet wird, sind Kennzahlen von geringem Interesse, da sie zu wenig zur Person aussagen dürften, ganz abgesehen davon, daß, im Gegensatz zu Großunternehmen, in mittleren und kleinen Betrieben die Bilanzen als Verschlußsache behandelt werden. Selbst Umsatzzahlen sind nur sehr schwer und ungefähr zu erhalten, Angaben über erwirtschaftete Gewinne wurden rundweg verweigert, als probierhalber der Versuch unternommen wurde.

### 7.3 DER MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMER UND DIE ÖFFENTLICHKEIT

Da eine große Publizitätsbegeisterung nach vorbereitenden Sondierungen nicht gegeben erschien, sollte doch untersucht werden, aus welchen Gründen die Unternehmer die Öffentlichkeit nicht zu schätzen scheinen. Bei Großunternehmen ist die PR-Abteilung eine Selbstverständlichkeit, die mittelständischen Unternehmer haben hier anscheinend eine irrationale Furcht, Dinge bekanntzugeben, die der Person oder dem Betrieb eventuell schaden könnten. Die Ursachen zu diesem Verhalten können auch nur durch die Kombination von verschiedenen Positionen des Interviews eventuell erhellt werden. Das Verhältnis zu den Mitarbeitern und das eigene Informationsverhalten könnten da beispielsweise Anhaltspunkte liefern.

Zu untersuchen gilt es weiterhin das Verhältnis zwischen Unternehmern und Gewerkschaften. Dieses Verhältnis muß dual gesehen werden, einmal als tatsächliche, direkte Konfrontation im Betriebsalltag, dann als eher irrationale Haltung der Gewerkschaft gegenüber. Hier werden dann gegenübergestellt die Aufgaben und Notwendigkeiten von Unternehmerverband und Gewerkschaft, zweier an sich entsprechender Zusammenschlüsse, wenn man sie als Tarif-

partei betrachtet. Mit dieser Frage soll untersucht werden, wie weit die Objektivität der Unternehmer in der Beurteilung dieser Interessengruppen geht. Ursächlich ist das Verhältnis zur Gewerkschaft auch für andere Bereiche der Öffentlichkeit, da hier die Möglichkeit der Identifikation von Gewerkschaft gleich Öffentlichkeit gleich Presse gegeben ist. Inwieweit dies zutrifft, soll die Frage nach der öffentlichen Meinung zum Unternehmer klären. Hier haben die Unternehmer auch Gelegenheit, sich mit dem Bild des Unternehmers in der Öffentlichkeit kritisch auseinanderzusetzen und Methoden zu benennen, die eine Korrektur ermöglichen würden. Es wird hier auch versucht, festzustellen, inwieweit die Objektivität der Unternehmer in der Beurteilung dieser Interessengruppen geht. Ursächlich ist das Verhältnis zur Gewerkschaft auch für andere Bereiche der Öffentlichkeit, da hier die Möglichkeit der Identifikation von Gewerkschaft gleich Öffentlichkeit gleich Presse gegeben ist. Inwieweit dies zutrifft, soll die Frage nach der öffentlichen Meinung zum Unternehmer klären. Hier haben die Unternehmer auch Gelegenheit, sich mit dem Bild des Unternehmers in der Öffentlichkeit kritisch auseinanderzusetzen und Methoden zu benennen, die eine Korrektur ermöglichen würden. Es wird hier auch versucht, festzustellen, inwieweit die Unternehmer das Negative durch bestimmtes eigenes Verhalten begründet sehen.

## 8. DER MITTELSTÄNDISCHE BETRIEB

### 8.1 KENNZEICHEN

#### 8.1.1 Betriebsgröße

##### 8.1.1.1 Übersicht

Es sind verschiedene Versuche gemacht worden, mittelständische Betriebe statistisch zu umreißen. Dabei stehen sich zwei verschiedene Meinungen gegenüber. Die eine gesagt, daß eine allgemeine Klärung des Begriffes Mittelstand gar nicht notwendig sei. Es sei vielmehr richtiger, wenn z.B. bei gesetzlichen Maßnahmen jeweils eine Definition des in Frage kommenden Kreises getroffen würde. Die andere Meinung besteht auf Obergrenzen, die fest definiert sind.

"Der Mittelstandsausschuß des Bundesverbandes der Deutschen Industrie hat sich wiederholt und eingehend mit der Frage beschäftigt, ob man für die Mittel- und Kleinbetriebe exakte Grenzen anstreben solle und könne. Dabei wurde bis jetzt immer wieder festgestellt, daß einheitliche Abgrenzungsmerkmale, die für die gesamte Industrie gelten können, nicht vorhanden sind." (1)

Die amtliche Gewerbestatistik setzt, ohne nähere Definition der Merkmale, nach der diese Festlegung erfolgte, den Mittelbetrieb bis zu einer Beschäftigtenzahl von 499 fest. (2) Dies wird aber nicht allgemein akzeptiert, Mittelbetriebe können ohne weiteres in die Größengruppe von über 500 Beschäftigten hineinragen. (3)

Eine starre und schematische Abgrenzung scheint also unrealistisch zu sein. Das ergibt die Notwendigkeit, eine fallweise Definition zu wählen. Die Branchenunterschiede können auf diese Weise ebenso wie etwaige regionale Unterschiede berücksichtigt werden. Eine Möglichkeit der mathematischen Definition wäre, die Betriebe als mittlere zu nennen, die, gemessen am Umsatz, größer sind als die kleinsten 25% und kleiner als die größten 25% aller Betriebe der entsprechenden Branche oder Region. Der mittlere Betrieb wäre hier also durch die Quartile bestimmt, man könnte aber auch ein engeres oder weiteres Maß ansetzen. (4)

---

1) Bayer, a.a.O., S. 27

2) Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, S. 1009

3) Hüfner, a.a.O., S. 8

4) Bayer, a.a.O., S. 30

"Da es allgemein gültige Richtlinien nicht gibt, ist die Abgrenzung des mittleren Betriebes nach unten oder nach oben mehr oder weniger einer subjektiven Beurteilung überlassen, die durch die Kenntnis der Struktur eines Wirtschaftszweiges und seines Gewichtes im Rahmen der Volkswirtschaft eine gewisse Fundierung erhält." (1) Eine bei den Fachverbänden der entsprechenden Branchen durchgeführte Umfrage ergab dann auch erhebliche Unterschiede bei der Festlegung sowohl der Unter- als auch der Obergrenze vom mittleren Betrieb. Die Untergrenze kann dabei vernachlässigt werden, da es sich bei hoher Untergrenze um betriebspezifische Notwendigkeiten handelt: Beim Steinkohlenbergbau wird die Untergrenze mit 500 Beschäftigten angegeben, wohl weil dies die kleinste Einheit ist, mit der sich eine Betriebsstätte einrichten läßt. Die Obergrenze liegt bei 999 Beschäftigten. In der Lederverarbeitenden Industrie wird die Obergrenze bei 199 Beschäftigten gesehen, die durchschnittliche Beschäftigtenzahl liegt bei 88 Beschäftigten pro Betrieb, während es beim Steinkohlenbergbau 645 Beschäftigte sind. (2) Die Struktur der Textilindustrie ist charakterisiert durch das Vorherrschen mittelgroßer Betriebe. Zwei Drittel aller Betriebe haben unter 500 Beschäftigte. In der Maschinenindustrie, die hier untersuchten Betriebe gehören diesem Fachzweig an, liegt die durchschnittliche Betriebsgröße aller Betriebe bei 102 Beschäftigten. (3) Nur 3% der Betriebe haben bundesweit über 500 Beschäftigte. Es liegt deshalb nahe, die Grenze eines Mittelbetriebes eher unter als über 500 Beschäftigten zu sehen.

#### 8.1.1.2 Untersuchungsergebnisse

Wie bundesweit, haben auch im Untersuchungsgebiet 95% der Betriebe unter 500 Mitarbeiter. Es kann daraus auch bei enger Auslegung der Grenzen davon ausgegangen werden, daß es sich um mittelständische Betriebe handelt.

Den Gesprächspartnern wurde ungestützt die Frage nach den Kennzeichen des mittelständischen Betriebs gestellt. Falls nicht spontan Ober- und Untergrenzen in Bezug auf Mitarbeiter genannt wurden, diente eine gezielte Nachfrage der Ermittlung dieser Werte.

1) Bayer, a.a.O., S. 30

2) ders., Tab. I

3) Profiltexil, Jahresbericht Gesamtmasche Tab. 4, S. 40

Tabelle 1 Beschreibung des mittelständischen Betriebs  
nach der Zahl der Beschäftigten (n = 25)

|             |         |         |         |      |
|-------------|---------|---------|---------|------|
| Untergrenze | 10-30   | 40-60   | 80-120  |      |
| Nennungen   | 4       | 16      | 5       |      |
| Obergrenze  | 120-180 | 200-300 | 400-600 | 1000 |
| Nennungen   | 6       | 8       | 4       | 7    |

Man kann hier erkennen, daß die Interviewpartner eine deutliche Grenze nach unten gezogen sehen möchten. Das kann zwei verschiedene Gründe haben. Da die eigene Größe sicher eine Rolle mitspielt, kann es aus Profilierungsinteresse für die eine Gruppe gelten, die anderen sehen eine industrielle Produktion erst ab einer bestimmten Größenordnung als gegeben an. Die Obergrenze ist deutlich von der Betriebsgröße abhängig, wie die folgende Tabelle zeigt. Die Unterteilung in Betriebe mit mehr bzw. weniger als 150 Beschäftigten wurde gewählt, weil sich die Stichprobe dabei 2 Drittel zu einem Drittel verhält.

Tabelle 2 Beschreibung des mittelständischen Betriebs nach  
der Zahl der Beschäftigten in Abhängigkeit der  
eigenen Betriebsgröße

|                          |         |         |         |      |
|--------------------------|---------|---------|---------|------|
| Untergrenze              | 10-30   | 40-60   | 80-120  |      |
| Bis 150<br>Beschäftigte  | 4       | 10      | 1       |      |
| Ober 150<br>Beschäftigte |         | 6       | 4       |      |
| Obergrenze               | 120-180 | 200-300 | 400-600 | 1000 |
| Bis 150<br>Beschäftigte  | 6       | 7       | 2       |      |
| Ober 150<br>Beschäftigte |         | 1       | 2       | 7    |

Das Bestreben, mit wachsender eigener Größe die Begrenzung weiter nach oben zu verschieben, ist verständlich, da aus der Tradition heraus diese Betriebe natürlich mittelständisch sind. Da in der Stichprobe kein Betrieb mit über 1000 Beschäftigten enthalten war, stellte sich die Frage nach der eigenen Zugehörigkeit zum

Mittelstand für die Gesprächspartner gar nicht, das wurde als selbstverständlich vorausgesetzt.

Direkt auf die Gründe angesprochen, die zur Festlegung der Grenze führten, nennen die Gesprächspartner aus den Betrieben bis 150 Mitarbeiter, die Überschaubarkeit des Betriebes durch den Unternehmer als Hauptkriterium. Bei Betrieben mit über 500 Mitarbeitern sei dies nicht mehr gegeben. Überraschend wird allgemein die Beschäftigtenzahl als Indikator für einen mittelständischen Betrieb akzeptiert, auch losgelöst von anderen Indikatoren wie etwa, um bei Faktischem zu bleiben, Umsatz, Gewinn, die Begrenzung auf eine Betriebsstätte.

## 8.1.2 Strukturmerkmale

### 8.1.2.1 Übersicht

Die mittelständische Unternehmung wird direkt vom Unternehmer unter seinem Risiko und unter seiner Verantwortung geleitet. Das geschieht meist in der Form des Eigentumunternehmers. Das Betriebskapital stellt dabei den überwiegenden Teil des Privatvermögens des Unternehmers bzw. seiner Familie dar. Die Anwesenheit des Unternehmers ist in der Regel erforderlich, wobei er alle dispositiven und die wichtigsten administrativen Leitungsfunktionen sowie auch exekutiven Arbeiten durchführt. Diese Häufung von Funktionen auf eine Person ist ein sehr wesentliches Moment. Das bedingt auch die räumliche Einheit des mittelständischen Betriebs, da nur dann die persönliche Leitung durch den Unternehmer gewährleistet ist.

Durch die enge Zusammenarbeit und den dauernden intensiven Kontakt zwischen Unternehmer und Mitarbeitern einerseits und andererseits den der Mitarbeiter untereinander erscheint die Betriebsorganisation ausgesprochen personalistisch. Das bedingt eine relativ hohe Arbeitsfreude und auch einen überproportionalen Arbeitsfrieden. Die mittelständischen Betriebe bieten sehr häufig ein besseres Sozialklima als Großbetriebe, die materiellen Leistungen dagegen können in der Regel nicht mithalten. Der Unternehmer kann durch die Überschaubarkeit der Mitarbeiterzahl den einzelnen Mitarbeiter über den Betrieb hinaus auch, zumin-

dest wenn ein langjähriges Arbeitsverhältnis besteht, in seinem privaten Bereich kennen. Es entwickeln sich, vor allem, wenn auch noch Familienangehörige des Unternehmers im Betrieb mitarbeiten, Beziehungen, die über das reine Arbeitsverhältnis hinausgehen. Die Mitarbeit von Familienangehörigen ist wiederum ein sehr häufig anzutreffendes Merkmal in mittelständischen Betrieben.

Die Leitungsfunktionen werden dabei von den Familienmitgliedern ausgeübt. Diese Integration der Familien in die Betriebsarbeit schafft, zumindest bei kleineren Betrieben, eine zusätzliche Arbeitskräftereserve, denn Mehrarbeit wird hier kostenfrei und hoch motiviert geleistet. Das ergibt im Klein- und Mittelbetrieb, daß der Betrieb als Bestandteil der Familie und des Familienlebens empfunden wird. Die Mehrzahl der Mittelständler besitzen einen ausgeprägten Familiensinn, ja, der Mittelstand wird vielfach als Bewahrer eines soliden Familienlebens und einer gesunden Familientradition betrachtet.

Das Einschalten des Unternehmers in alle Stufen der Betriebs-hierarchie ist relativ problemlos möglich: Es besteht keine so enge Kompetenzverteilung, wie sie in Großbetrieben, schon der Unüberschaubarkeit wegen, notwendig ist. Das ergibt im gut funktionierenden personenbezogenen Betrieb ein Wegfallen der Reibungswiderstände, wie sie bei Großunternehmen gar nicht vermieden werden können.

In der Finanzierungspolitik zeigt sich bei den mittelständischen Betrieben eine Kreditunwilligkeit. Der Wunsch zur Erhaltung der Selbständigkeit findet seinen Ausdruck in einer weitgehenden Selbstfinanzierung. Bei dieser Art der Finanzierung werden die erwirtschafteten Unternehmergewinne nicht ausgeschüttet, im Gegensatz zur Eigenfinanzierung aus ersparten, ererbten oder angeheirateten Mitteln. Diese Selbstfinanzierung des Betriebswachstums ist dem Mittelstand - wohl auch aus historischen Gründen - wesenseigen. Durch die Sparsamkeit des Privathaushalts vermag der Unternehmer die Selbstfinanzierung entscheidend zu beeinflussen. Dies gilt natürlich nur bis zu einer gewissen Betriebsgröße. Es kann aber allgemein beobachtet wer-

den, daß in mittelständischen Betrieben eine sehr erhebliche Aufwandbeschränkung herrscht - die Unabhängigkeit von Krediten wird durch eigene Einschränkungen erkaufte. Das Kapital hat im mittelständischen Betrieb weniger direkte Rentabilitätsaufgaben. In erster Linie geht es dem mittelständischen Unternehmer darum, seinen Betrieb zu erhalten, zu verbessern, allmählich zu vergrößern und seine Wettbewerbsposition zu stärken. Dies auf der Basis eines selbst oder durch die Familie aufgebrauchten Eigenkapitals gibt Außenstehenden kaum eine Chance, in die Unternehmung aufgenommen zu werden. (1)

### 8.1.2.2 Untersuchungsergebnisse

Bei den qualitativen Nennungen der Kennzeichen eines mittelständischen Betriebs steht an der ersten Stelle die Bindung zwischen Familie und Betrieb. Die Gesellschaftsform bleibt dabei unberücksichtigt, wichtig ist, daß der Kapitaleigner auch Geschäftsführer ist.

Die Abgrenzung des mittelständischen Betriebs in anderer Hinsicht läßt eher die Mentalität der entsprechenden Gesprächspartner denn ernst zu nehmende Argumente erscheinen. Diese Leute sind der Meinung, ein mittelständischer Betrieb könne nur sein, wenn alle Produktionsstufen vorhanden sind. Dies ist eine Abgrenzung gegenüber den Lohnbetrieben, die auf Teile des Produktionsablaufs wie Zuschneiden, Nähen oder Stricken spezialisiert sind. Hier entsteht der Eindruck, die entsprechenden Unternehmer sehen sich selbst gerne in einem qualitativ höheren Bereich.

Ein weiteres wesentliches Kennzeichen für den mittelständischen Betrieb wird in dem besseren Verhältnis des Unternehmers zu seiner Belegschaft, als dies in einem Großbetrieb der Fall sein kann, gesehen. Dabei wird betont, in einem mittelständischen Betrieb sei das Betriebsklima allgemein besser, als dies im Großbetrieb der Fall sei. Ursächlich sei dafür die andere Haltung der Unternehmer zu ihren Mitarbeitern zu sehen. In einem mittelständischen Betrieb sei nicht die Gewinnmaximierung oberstes Gebot des unternehmerischen Handelns, sondern die persönliche Verantwortung, die der Unternehmer für seine Mitarbeiter auch über den Rahmen der gesetzlichen Fürsorgepflicht hinaus habe.

1) vgl. Rüstow, Der mittelständische Unternehmer in der sozialen Marktwirtschaft, Plessner, a.a.O., Gantzel, a.a.O., Kieser/Kubicek, Organisation

Ein, leider negatives, Kennzeichen des mittelständischen Betriebs ist die geringe Kapitalausstattung. Nur durch äußerste Sparsamkeit kann der Betrieb trotz des geringen Kapitals bestehen, aber die Kapitalunabhängigkeit ist in den Augen der Unternehmer ein sehr wichtiger Punkt, um dessentwillen auch manche Unbequemlichkeit in Kauf genommen wird. Wichtig ist, daß der Unternehmer in seinen Entscheidungen nicht von Kapitalgebern abhängig ist. In diesem Zusammenhang wird auch angeführt, daß durch den Zwang zu größter Sparsamkeit in manchen Bereichen kostengünstiger produziert werden kann als im Großbetrieb.

Das sehr starke Kostenbewußtsein bedingt auch eine gute Organisation der betrieblichen Arbeitsabläufe unter Vermeidung eines hohen Aufwands. Charakteristisch für mittelständische Betriebe ist auch eine geringe Betonung repräsentativer Betriebs- und Verwaltungseinrichtungen.

Neben teilweisen Kostenvorteilen zeichnet sich der mittelständische Betrieb gegenüber dem Großbetrieb durch eine größere Flexibilität aus. Modetrends können schneller realisiert werden als in einem schwerfälligen Apparat, Liefermöglichkeiten sind in kürzerer Zeit gegeben und Dispositionen von seiten der Kunden können in größerem Rahmen auch kurzfristig durchgeführt werden.

Tabelle 3 Kennzeichen des mittelständischen Betriebs  
(n = 25, Mehrfachnennungen)

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Es muß ein Familienunternehmen sein, also Einzel- oder Personengesellschaft, Kommanditgesellschaft           | 11 |
| Der oder die Inhaber arbeiten selbst hart mit, der Chef macht alles selbst                                   | 10 |
| Anpassungsfähiger als ein Großbetrieb, modebewußter, schnellere Liefermöglichkeit durch höhere Beweglichkeit | 5  |
| Größte Sparsamkeit, nur Eigenkapital wird verwendet                                                          | 5  |
| Die Familie ist im Betrieb eingespannt, am Kapital auch beteiligt                                            | 4  |
| Weniger Gewinnmaximierung als Gestaltung eines guten Verhältnisses zum Arbeitnehmer                          | 4  |

Bei den qualitativen Aussagen zeigt sich kein Unterschied zwischen den Unternehmern aus größeren oder kleineren Betrieben. Es scheint eine ziemliche Homogenität in bezug auf die Kennzeichen des Betriebes zu herrschen. Dabei fällt auf, daß die Verfügungs-

gewalt über das Kapital sehr hoch angesetzt wird, dabei aber die Funktion des Unternehmers eher als die eines vom Betrieb abhängigen dargestellt wird. Daraus würde sich schließen lassen, daß die Unabhängigkeit des mittelständischen Betriebes nach und von außen die vollkommene Abhängigkeit des Unternehmers nach sich zieht, vielleicht weil "Eigentum nur dann ein größeres Verantwortungsbewußtsein herbeiführt, wenn es in überschaubaren Bereichen besteht, in denen sich der Einzelne noch mit ihm identifizieren kann." (1)

## 8.2 HEUTIGE LAGE

### 8.2.1 Hauptprobleme

#### 8.2.1.1 Übersicht

Der Wettbewerb, Grundpfeiler unserer Wirtschaftsordnung, ist für den mittelständischen Betrieb Chance und Damoklesschwert in einem. Die deutsche Textilindustrie etwa hat in 10 Jahren 1000 Betriebe mit 130 000 Beschäftigten verloren. (2) Jedoch wäre "eine Herausnahme des Mittelstandes aus dem Leistungsansporn und Ausleseprinzip des Wettbewerbs mit der marktwirtschaftlichen Ordnung und der bestmöglichen Versorgung der Verbraucher unvereinbar." (3) Es ist dabei beachtenswert, daß der mittelständische Betrieb gegenüber dem Großbetrieb bei der Preisgestaltung erheblich im Nachteil ist. Ein Großunternehmen kann "die Preise des mittleren selbständigen Unternehmens unterbieten, auch wenn sie dann unter den Kosten liegen" (4), weil insgesamt Kompensationsmöglichkeiten bestehen. Dabei kann dann in diesem Fall davon ausgegangen werden, daß das mittelständische Unternehmen isoliert gesehen durchaus wettbewerbsfähig produziert. Die im großen Rahmen fehlenden Kompensationsmöglichkeiten können jedoch dazu führen, daß das Unternehmen trotzdem den Markt verlassen muß.

---

1) Spindler, S. 359

2) Martin Grüner in Textilpolitik, S. 47

3) BDI, Überlegungen zu einer Neuorientierung, S. 17

4) Bayer, a.a.O., S. 17

Nicht angesprochen wurde damit das Problem der grundsätzlich manipulierten Preise. Die Spielregeln des Marktes sind verletzt, wenn nicht mehr marktwirtschaftlich kalkuliert wird, wie das beispielsweise in den Staatshandelsländern der Fall ist. Diese Länder schaffen im Inland künstlich überhöhte Preise und exportieren, aus sehr starken Devisenbedürfnissen etwa, zu wesentlich herabgesetzten Preisen. (1) Gegen derartige Offensiven sind die mittelständischen Betriebe machtlos und fordern, davor geschützt zu werden. Zumindest partiell wird dies auch gewährt, um Wettbewerbsverzerrungen auszugleichen. (2)

Es sind nicht nur die Mitanbieter, die existenziellen Druck für mittelständische Betriebe bedeuten. Die Macht der Großabnehmer kann so weit gehen, daß Preise und Konditionen diktiert werden und hingenommen werden müssen, wenn sich der mittelständische Betrieb zu stark an wenige Abnehmer gebunden hat. (3) Umgekehrt empfinden es mittelständische Produzenten als hinderlich, wenn Großabnehmer ihre Abnahmemenge auf einen bestimmten Prozentsatz der entsprechenden Gesamtkapazität beschränken, da dadurch die Vorteile einer Großserie unter Umständen nicht genutzt werden können. (4)

Durch die Abschaffung der Umsatzsteuer (Allphasenumsatzsteuer) und der Einführung der Mehrwertsteuer ist eine steuerliche Gleichbehandlung des zumeist einstufig arbeitenden mittelständischen Betriebes gegenüber dem mehrstufigen Großbetrieb eingetreten. Nach wie vor bedeutet jedoch die progressive Besteuerung des nicht entnommenen Gewinns eine starke Beeinträchtigung der Kapitalbildung. Bei dem mittelständischen Unternehmen hat die Eigenfinanzierung durch erwirtschafteten Gewinn einen grundsätzlich anderen Stellenwert, als dies bei einem Großunternehmen der Fall ist. Weil die Inhaberunternehmer, die dominierende Konstruk-

---

1) W. Hardt in Textilpolitik S. 30

2) M. Grüner, a.a.O., S. 51

3) Vergl. Bayer, S. 79

4) Einzelner Großabnehmer legen Maximallimits von 20 - 30% der Produktionskapazität fest. Damit soll - es handelt sich bei den bekannten Beispielen um Konsumgüter - zumindest in diesem Bereich die Selbständigkeit der mittelständischen Betriebe gesichert bleiben. Das dürfte durchaus ein Indiz dafür sein, daß wirtschaftliche Macht in weiser Selbstbeschränkung eingesetzt werden kann, wenn dadurch ein langfristig interessanteres Ziel, die Beibehaltung einer breiten Produzentenpalette, erreicht wird.

tion in mittelständischen Betrieben, zwei Funktionen in sich vereinigen, Kapitaleigentum und Geschäftsführung, würde eine Veränderung auf dem Kapitalektor leicht auch eine Änderung in der gesamten Geschäftspolitik bedeuten können, da dann die neu geschaffenen Einflußebenen berücksichtigt werden müssen.

Bei der grundsätzlichen Erörterung der Fremdfinanzierung darf nicht unerwähnt bleiben, daß der Zugang zu Fremdfinanzierungsmöglichkeiten bei einem mittleren Betrieb naturgemäß schwierig ist. Die Ausgabe von Aktien, das Auflegen von Anleihen sind zwei Möglichkeiten, die dem Konzern offenstehen, in der Regel ändert sich dadurch auch nichts am Wesen der Unternehmung. Der mittelständische Betrieb hat diese Möglichkeiten nicht. Die Finanzierung muß hier durch die Hausbanken erfolgen, deren Konditionen sich schon durch die notwendige Refinanzierung ungünstiger gestalten, als dies etwa bei der Ausgabe einer Direktanleihe der Fall ist. "Der Einsatz des Gewinnes für Investitionen hat für mittlere Unternehmen eine ganz andere Bedeutung als für große Konzernunternehmen. Man hat daher auch in den Vereinigten Staaten schon vor längerer Zeit die Auffassung vertreten, daß nicht entnommener Gewinn bis zu einer bestimmten Höhe steuerfrei bleiben müsse." (1)

Eine weitere steuerliche Belastung entsteht bei mittleren Unternehmen bei Erbfällen. Wenn die Freibeträge ausgeschöpft sind oder wenn kein leiblicher Nachfolger vorhanden ist bzw. der Ehegatte des Erblassers den Betrieb übernimmt, kann dies den Bestand des Betriebes in Frage stellen. (2) Dies bedeutet etwa bei Steuerklasse 4 und einem Betriebswert von 1 Million DM einen Steuersatz von 50%. (3) Bei Kapitalgesellschaften ist nicht der jeweilige Großbetrieb in solchen Situationen belastet, sondern der einzelne Aktionär. Ein Einfluß auf die Kontinuität des Unternehmensverlaufs ist dadurch nicht zu erwarten.

#### 8.2.1.2 Untersuchungsergebnisse

Die Hauptschwierigkeiten liegen für die befragten Betriebe in drei verschiedenen Bereichen. Es handelt sich um die Kapitalbasis, die Produktion und den Absatz.

1) Bayer, a.a.O., S. 102

2) Vergl. § 15 ErbStG BGBI. 1974 I, S. 933 ff

3) § 19 ErbStG

Bei einer verhältnismäßig geringen Eigenkapitalausstattung wird ein Teufelskreis aufgezeigt: Durch fehlende Finanzmittel kann die notwendige Rationalisierung nur teilweise durchgeführt werden. Dies bedingt die Unmöglichkeit der kostengünstigsten Produktion. Daraus resultierend entstehen nur geringe Gewinne. Diese beschränken wiederum weitere Rationalisierungen. Aber nicht nur die Rationalisierungen erfordern einen hohen Finanzbedarf. Die Grundkosten für die Ausstattung eines Arbeitsplatzes steigen ständig, haben sich in wenigen Jahren verdoppelt.

Um aus dem Dilemma zu geringer Eigenmittel herauszukommen, werden verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt. Es kann bei Familiengesellschaften aus der Familie heraus neues Kapital aufgebracht werden. Dies bedeutet Reserven aus dem Privatvermögen aufzulösen und eine Verschlechterung der Risikostreuung für die jeweiligen Gesellschafter. Der Vorteil ist darin zu sehen, daß sich die Struktur des Unternehmens nicht verändern wird, da sich zwar die Höhe des Kapitals, nicht aber die Relation der Anteile verändern muß. Diese Möglichkeit der Kapitalschöpfung setzt aber entsprechende Reserven bei den Gesellschaftern voraus. In vielen Betrieben ist dies sicherlich nicht vorhanden, wie betont wird, da die gesamten vorhandenen Mittel schon im Betrieb stecken. Hier gibt es die Möglichkeit, durch nicht entnommene Gewinne die Finanzkraft des Betriebes zu stärken. Dies bedeutet dann für den Unternehmer und seine Familie in der Regel Konsumverzicht. Eine Ungerechtigkeit wird darin gesehen, daß dieser nicht entnommene Gewinn voll der Einkommensteuer unterliegt.

Eine erhebliche Unsicherheit wird auch durch die Ungewißheit verursacht, inwieweit die Regierung den mittelständischen Unternehmen bei der Beschaffung von Geldmitteln beisteht. Da der Zugang zum Kapitalmarkt fehlt, wurden zwar Pläne geschaffen, die es mittelständischen Betrieben erlauben, relativ zinsgünstiges Geld zu beschaffen. Es handelt sich dabei jedoch stets um zeitlich und umfangmäßig begrenzte Programme, daher ist eine langfristige Planung unmöglich gemacht. Dies wird auch als Grund einer Lustlosigkeit bei Neuinvestitionen gesehen.

Die durch die beschränkte Kapitalverfügbarkeit gekennzeichnete Situation bestimmt die Schwierigkeiten im Produktionsbereich. Da es sich vorwiegend um weibliche Arbeitskräfte in der Produktion

handelt, und die regionale Industriekonzentration sehr hoch ist, herrscht ein Engpaß an qualifizierten Mitarbeitern. Es fehlt eine geeignete Ausbildungsbasis, die Ausbildung muß in den Betrieben auf Kosten der Betriebe erfolgen. Die mittelständischen Betriebe sind nicht in der Lage, wie Großbetriebe, soziale Einrichtungen wie Kindergärten oder Kantinen zu schaffen, das erschwert die Anwerbung weiblicher Mitarbeiter und fördert die Fluktuation der Arbeitskräfte.

Die Arbeitsmoral wird als nicht immer sehr hochstehend beschrieben. Dabei hat der Arbeitnehmer in einem mittelständischen Betrieb mit einer höheren Beaufsichtigung zu rechnen als in einem Großunternehmen, da die in vielen Betrieben mitarbeitenden Familienangehörigen strengere Maßstäbe anlegen, wenn es um Fragen von Arbeitsleistung und Arbeitswilligkeit geht, wie in der anonymeren Atmosphäre eines Großbetriebes. Es mag ein Ausdruck dieser etwas überhöhten Anforderungen sein, daß von den Befragten ein deutliches Klagen über die Auffassung von der Arbeit bei den Mitarbeitern zu hören war.

Eine gewisse, spezifisch überhöhte Abhängigkeit von einzelnen Arbeitnehmern ist im mittelständischen Betrieb gegeben, da die Funktionen größenbedingt nicht immer doppelt besetzt werden können. Dadurch herrscht eine große Anfälligkeit bei Engpässen, die durch den Ausfall schon eines Mitarbeiters für begrenzte Zeit entstehen kann. Die Krankheitsrate, an sich statistisch einkalkulierbar, hat für den mittelständischen Betrieb eine personenprägte Wertigkeit. Es stößt dabei bei den Unternehmern auf Unverständnis, wenn für den Betriebsablauf wichtige Mitarbeiter nicht dieselbe hohe Arbeitsmoral an den Tag legen, wie sie von den Unternehmern gelebt wird. Als Beispiel dazu wird das Ausnützen der Krankschreibungszeit genannt, auch wenn, wie etwa bei Erkältungszuständen, die Arbeitsaufnahme etwas früher möglich wäre.

Eine äußerst knappe Personalwirtschaft ist auch durch die sehr hohen Sozialkosten bedingt. Die Sozialgesetzgebung trifft den mittelständischen Betrieb hier sowohl von der Kostenseite - z.B. bei Kuren oder Schwangerschaften - als auch von der Produktivitätsseite her - es gibt keine Reserve bei entsprechenden Aus-

fällen, da in der Kalkulation für entsprechende Stellen keine Luft ist.

Im Bereich des Absatzes scheint das Hauptproblem der Druck durch Billigimporte zu sein. Im Ostblock, aber auch im Fernen Osten wird zu Preisen produziert, denen die heimischen Hersteller durch wesentlich höhere Lohnkosten nicht nach unten folgen können. Die Kapazität des einzelnen Betriebs ist wiederum zu klein, um sich neue Märkte erschließen zu können. Für den mittelständischen Betrieb ist es deshalb wichtig, den direkten Kontakt zu dem Kunden zu haben, nur dann läßt sich durch die schnelle Reaktionsmöglichkeit die Konkurrenz aus den Billigpreisländern vermeiden, da in diesen Ländern eine, auch durch Transportwege bedingte, längerfristige Disposition notwendig ist. Die Gesprächspartner halten es für notwendig, daß der mittelständische Betrieb auf die einzelnen Kunden zugeschnitten sein muß, der Unternehmer muß sich seinen Markt selber erschließen und kann sich nicht auf eine Verkaufsorganisation verlassen. Er muß selbst vor Ort gehen, um die Verkaufsmöglichkeiten anhand seiner Kenntnis der Produktionsmöglichkeiten festzustellen. Dem Export stehen teilweise banal formale Hindernisse im Weg. Da es in den Betrieben keine Fremdsprachenkorrespondenten gibt, ist die Kommunikationsmöglichkeit sehr eingeschränkt. Es ist aber nicht nur die Sprache, auch die verschiedenen Zoll- und Steuervorschriften werfen für mittelständische Betriebe teilweise solche Probleme auf, daß dann lieber auf die Aufnahme von Geschäftsbeziehungen verzichtet wird, weil nicht klar erkannt werden kann, ob eine Rentabilität gegeben ist.

Die immer stärkere Konzentration der Abnehmer in Einkaufsverbänden übt bei der Preisgestaltung einen erheblichen Druck auf die Betriebe aus. Durch diese Konzentration sinkt auch die Zahl der Abnehmer, da Direktverkäufe nur noch sehr beschränkt getätigt werden. Neben den Einkaufsverbänden sind es die Versender und Kaufhauskonzerne, die eine erhebliche Macht für den mittelständischen Betrieb repräsentieren. Durch fehlende Marktforschung, entsprechende Stellen existieren in der Regel in diesen Betrieben nicht, herrscht in den Betrieben ein Mangel an Kennzahlen, um in solchen Verhandlungen von einer starken Basis ausgehen

zu können. Es existieren auch keine Mitbewerberbeobachtungen, mehr oder weniger wird der Verkauf gefühlsmäßig betrieben. Dabei, so sagte ein Unternehmer, sind manchmal innerbetrieblich nicht einmal exakte Kalkulationen vorhanden. Die Preise richten sich dann nach den Forderungen der Abnehmer. Eine entsprechende Konzentration in Verkaufsverbänden, wie es die Abnehmer auf der anderen Seite praktizieren, scheitert an der zu starken individuellen Ausprägung der Unternehmer. Es herrscht die Furcht, selber benachteiligt zu werden. Deshalb wird auf diese Möglichkeit lieber grundsätzlich verzichtet.

Tabelle 4 Hauptschwierigkeiten in den befragten Betrieben  
(n = 25, Mehrfachnennungen)

|                                                                                                                  | Nennungen |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Zu wenig Eigenkapital, fehlende Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung, ohne Kapitalmarktzugang                    | 16        |
| Fehlende Arbeitskräfte, hohe Fluktuation, hoher Krankenstand, Qualität der Arbeitskräfte schlecht (Gastarbeiter) | 14        |
| Importe aus Billigpreisländern und aus dem Ostblock                                                              | 11        |
| Kapitalintensität und Lohnaufwendungen steigen                                                                   | 8         |
| Die politische Lage macht Planung unmöglich, hemmt die Entwicklung                                               | 6         |
| Druck durch Großabnehmer                                                                                         | 5         |

Ein Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und auftretenden Schwierigkeiten kann nicht festgestellt werden. Die Frage wurde ungestützt gestellt. Es muß deshalb angenommen werden, daß nicht alle Schwierigkeiten, die vorhanden sind, auch tatsächlich von allen Betrieben aufgeführt worden sind, sondern nur die spontan als am meisten belastend empfundenen in die Tabelle eingegangen sind. Die Angaben können deshalb nur als tendenzielle Anhaltspunkte gesehen werden, in welchen Richtungen Probleme liegen und keine erschöpfende Aufzählung sein.

## 8.2.2 Konzentration

### 8.2.2.1 Übersicht

Die Beweggründe für die vielfältigen Arten wirtschaftlicher Konzentration sind recht unterschiedlich, häufig werden es mehrere Motive sein, die zusammenfallen. Konzentrationen können aus der Absicht entstehen, den Wettbewerb auszuschalten, also ein Monopol zu erreichen. Diese Art der Konzentration ist durch das Kartellgesetz grundsätzlich untersagt. (1) Eine Konzentration kann aber auch der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit dienen, wenn sich etwa mehrere kleine Firmen zusammenschließen, um Vorteile wahrnehmen zu können, die der Einzelfirma Größenbedingt nicht möglich sind. Zu diesen Vorteilen gehören beispielsweise günstiger Großeinkauf, bessere Vertriebsmöglichkeiten, Zusammenfassung der Werbeetats um schlagkräftigeres Marketing betreiben zu können. "Die straffste Form der Konzentration findet ihren Ausdruck in der vollständigen Verschmelzung von Unternehmen zu einer Einheit, lockere Konzentrationstendenzen finden ihren Niederschlag in Interessengemeinschaften und Verbänden." (2) Bei der Konzentration kann unterschieden werden zwischen der horizontalen und der vertikalen Form. Da in der Untersuchung nur die horizontale Konzentration angesprochen wurde, werden sich die allgemeinen Betrachtungen auch darauf beschränken.

"Zunächst ist für viele selbständige Unternehmer eine Konzentration 'denk unmöglich'." (3) Dabei spielen sicherlich eine Rolle, daß die optimale Betriebsgröße nur individuell gesehen werden kann. "Für manche Bereiche und Unternehmenstypen gilt das Maximum bereits dann als überschritten, wenn der Unternehmensleiter nicht mehr jeden Mitarbeiter kennt, wenn er nicht jede Arbeitsstelle täglich aufsuchen, die Arbeit besprechen und Weisungen erteilen kann." (4) Diese Definition kommt der des mittelständischen personenbezogenen Betriebes sehr nahe. Demgemäß ist, zumindest innerbetrieblich, einer Konzentration in einem sehr stark mittelständisch ausgerichteten Bereich keine wesentliche Erfolgchance zu geben.

---

1) BGBI I S. 869, 1974

2) Thielmann, Taschenbuch der Betriebswirtschaft, S. 58

3) Sölter in: Management Enzyklopädie, S. 1906

4) Sölter, a.a.O., S. 1906

Die Notwendigkeit einer Konzentration, vor allem in der Maschinenindustrie, wird durchaus uneinheitlich gesehen. Einen wesentlichen Punkt stellt dabei die Familiengebundenheit der Geschäftsleitung dar. Wenn man davon ausgeht, daß, wie bei Großunternehmen, die Vergütung der Geschäftsleiter voll ausgeschüttet wird, und diese über der Höhe von Ministergehältern liegt, dann kann es, von der Geschäftsleitung aus gesehen, in der Zukunft keine mittelständischen Betriebe mehr geben, da diese Belastung durch die Spitze nicht mehr tragbar ist. (1) Wenn der Inhaberunternehmer durch sparsames Wirtschaften, ja auch durch Konsumverzicht dem Betrieb möglichst viele Mittel erhält, dürfte der Zwang zur Konzentration aus diesem Grund nicht gegeben sein.

Die technische Notwendigkeit einer Konzentration scheint in der Maschinenindustrie nicht nötig zu sein, hier handelt es sich um einen Markt, "wo die Produktion vielgestaltig und individuell ist, wo qualitative und geschmackliche Gesichtspunkte im Vordergrund stehen." (2) Es macht einen sehr großen Unterschied, ob in einer Wirtschaft sehr viele kleine und mittlere Betriebe vorhanden sind, oder nur entsprechend viel weniger große Konzerne. Je weniger Betriebe bestehen, um so reduzierter ist der Wettbewerb, es besteht die Gefahr einer nicht voll ausgeschöpften Produktivität, eines begrenzten Angebots. (3) Demgegenüber steht die Ansicht, "daß man im Bereich der mittelständischen Industrie den Weg der Zusammenlegung kleinerer und mittlerer Betriebe gehen muß, wenn man selbständig bleiben will." (4) Es klingt in diesem Zusammenhang durchaus einleuchtend, daß eine Fusion zwar eine Einengung des Wettbewerbs insofern bedeutet, daß weniger selbständige Einheiten bestehen. Andererseits: "Die Konzentration der Kräfte in größeren Unternehmenseinheiten bedeutet stärkeren Wettbewerb und Anreiz zu kräftigen Gegenmaßnahmen bei den

- 1) Magin, (Manuskri.) "Wenn sie von einem durchschnittlichen Gehaltsniveau ausgehen, das ein zielstrebig junger Mann heute verdienen will, dann können wir ohne weiteres von DM 120.000,- bis 150.000,- ausgehen. ... Das bedeutet eine Mindestgröße für eine zweiköpfige Geschäftsleitung von 50 bis 75 Millionen Jahresumsatz."
- 2) Hüfner, S. 13
- 3) Rostow, S. 11
- 4) Hüfner, a.a.O., S. 22

## Konkurrenten." (1)

Die Meinungen stehen hier gegeneinander. Dabei hat es den Anschein, als seien die theoretischen Überlegungen in Richtung Konzentration gediehen, die Praxis gleicht sich jedoch diesen Vorstellungen nicht an: "Bei der Mehrzahl der Maschen-Unternehmen muß der Fragenkomplex der zukünftigen Unternehmensgröße, damit die Notwendigkeit zur Kooperation, erst noch erkannt werden. Die Erfahrungen in der Vergangenheit lehrten, daß das kleinere Unternehmen den Kooperationsüberlegungen in hohem Maße verständnislos gegenübersteht." (2)

Es trifft zu, daß große Unternehmen infolge der technischen Entwicklung einen überwiegenden Anteil an der Versorgung mit gewerblichen Erzeugnissen und Diensten an sich gezogen haben, dafür haben die kleineren und mittleren Betriebe neue Bereiche für sich ausmachen können, und in den Vereinigten Staaten hat in den letzten Jahrzehnten der Anteil mittelständischer Unternehmer am Gesamtumsatz stetig zugenommen, und nichts spricht dafür, daß sich dies ändern wird." (3)

### 8.2.2.2 Untersuchungsergebnisse

Die allgemeine Entwicklung wird im Untersuchungsgebiet zwiespältig gesehen. Die Mehrheit der befragten Betriebe glauben zwar an einen Aufwärtstrend, es ist jedoch eine erhebliche Unsicherheit deutlich zu erkennen. Die Skepsis in diesen Betrieben kommt von dem Druck durch Billiganbieter aus dem Ausland, der hier besonders deutlich spürbar wird und einen Rückgang des Umsatzes oder zumindest eine Stagnation mit sich brachte.

Die pessimistisch in die Zukunft schauenden Betriebe sind der Meinung, der Boom in Maschenware sei vorbei, der Anteil am Markt nicht mehr zu erhöhen. Es zeigt sich, daß diese Betriebe allesamt von sehr konservativ - autoritären Unternehmerpersönlichkeiten geleitet werden. Der Blick in eine dunkle Zukunft ergibt sich gleichzeitig aus der Schwierigkeit, persönlich den Anschluß an geänderte Situationen im Wirtschaftsprozeß zu finden.

---

1) Hüfner, a.a.O., S. 23

2) Magin, (Manuskri.), S. 1

3) Rüstow, a.a.O., S. 15

Es mag in diesem Zusammenhang überraschen, daß in den Betrieben mit optimistischer Grundstruktur beim Blick in die Zukunft die Vorteile der Maschenware dargestellt werden und die Möglichkeiten aufgezeigt werden, die für Maschenware noch bestehen. Es wird hier gesagt, der Masche gehöre die Zukunft, weil sie rationeller zu produzieren sei als Webware, weil sie bequemer und sympatischer im Tragen sei und auch der Verbraucher mehr und mehr diese Vorteile erkenne.

Die Entwicklung des eigenen Betriebs ist vor dem Hintergrund der Einschätzung der allgemeinen Entwicklung zu sehen. Bei den kleineren Betrieben sehen die Prognosen düsterer aus als bei den größeren. Hier wäre zu überlegen, ob es sich bei den kleineren Betrieben um Einheiten handelt, die aufgrund der speziellen Situation nicht mehr existenzfähig sind und denen eine Kooperation erst wieder die Möglichkeit einer gesunden Geschäftsgrundlage geben würde.

Die auf Expansion eingestellten Betriebe sehen alle einen Aufschwung mit Maß. Ein boomartiges Wachstum wird weder gewünscht noch werden die dazu nötigen Möglichkeiten gesehen. Durch Qualitätsverbesserungen, weitere Spezialisierung, aber auch durch die Erschließung neuer Märkte soll die Betriebstätigkeit ausgebaut werden. Die Antwort auf die Billigimporte ist dabei der Export von hochwertigen Modeartikeln, die durch hohe Flexibilität jeweils den neuesten Modetrends entsprechen.

Tabelle 5: Entwicklung des eigenen Betriebes

|                | bis 150 Besch.<br>n = 15 | über 150 Besch.<br>n = 10 | Gesamt<br>n = 25 |
|----------------|--------------------------|---------------------------|------------------|
| Expansion      |                          |                           |                  |
| Umsatzzuwachs  | 7 (47%)                  | 8 (80%)                   | 15 (60%)         |
| Weniger Umsatz |                          |                           |                  |
| Weniger Gewinn | 8 (53%)                  | 2 (20%)                   | 10 (40%)         |
| Stagnation     |                          |                           |                  |

Die Untergliederung der Gesamtauszahlung zeigt, daß die Entwicklungserwartungen größenspezifisch geprägt sind. Bei den kleineren Betrieben sind positive und negative Zukunftserwartungen etwa

ausgeglichen. Die größeren Betriebe sind viel stärker expansionsorientiert.

Zwischen den dem eigenen Betrieb zugesprochenen Entwicklungsaussichten und dem allgemeinen Trend zur Konzentration in der Maschinenindustrie besteht keine Korrelation.

Tabelle 6: Entwicklung der Betriebsgröße

|                           | bis 150 Besch.<br>n = 15 | über 150 Besch.<br>n = 10 | Gesamt<br>n = 25 |
|---------------------------|--------------------------|---------------------------|------------------|
| Trend zur Konzentration   | 7                        | 8                         | 15               |
| Kein Konzentrations-trend | 8                        | 2                         | 10               |

Die Unlust des Mittelstandes, Arbeitgeber zu sein, wird unter anderem als Grund für die Konzentration angegeben, aber auch die Notwendigkeit, größere Einheiten zu schaffen, da dann erst die benötigten Lieferkapazitäten zur Verfügung stehen, die für die Zusammenarbeit mit Großkunden notwendig ist. Aber auch die Befürworter von Konzentration machen doch gleich wieder Abstriche. Sie hätten am liebsten die Vorteile, möchten aber trotzdem nicht auf die Selbständigkeit verzichten.

Eine Möglichkeit dazu wird in einer losen Kooperation gesehen, die es auch erlaubt, durch Spezialisierung in einzelnen Betrieben trotzdem eine weite Produktpalette anzubieten. Die Schwierigkeit, im entscheidenden Moment diese Zusammenarbeit dann auch durchzuhalten, wird gesehen und der Vertrauensvorschuß für eine solche Lösung ist gering: Die Bereitschaft zur gegenseitigen Abstimmung wird in diesem regionalen Raum als klein bezeichnet, es wird angenommen, daß im Zweifelsfall lieber in die eigene Tasche gearbeitet wird, wenn nicht ein ganz harter Druck dies verbietet.

Tabelle 7: Zusammenhang zwischen eigenem Expansionstrend und Bejahung einer stärkeren Konzentration

|                           | bis 150 Besch.<br>n = 7 | über 150 Besch.<br>n = 8 | Gesamt<br>n = 15 |
|---------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------|
| Trend zur Konzentration   | 3                       | 7                        | 10               |
| Kein Konzentrations-trend | 4                       | 1                        | 5                |

Nach Tabelle 6 und 7 kann man bei den Betrieben mit über 150 Beschäftigte ein aggressives Verhalten ablesen. Diese Betriebe wollen expandieren und größere Einheiten schaffen. Dabei wird ein durch den Wettbewerb bedingter Ausleseprozeß bewußt begrüßt. Dieser werde stark einsetzen und lasse, so wörtlich, "den kleineren Betrieben keine Chance".

In den Betrieben, die an keine stärkere Konzentration glauben, wird betont, die mittelständische Industrie könne sich in den gegebenen Größenordnungen durchaus behaupten. Schon durch die regional gegebene angespannte Situation auf dem Arbeitsmarkt, dem Fehlen von ausgebildeten weiblichen Arbeitskräften, sei eine Vergrößerung nur auf Kosten anderer Betriebe möglich. Die Hoffnungen, die teilweise geäußert wurden in Bezug auf Vergrößerungen, seien in der Vergangenheit nicht einmal zu 10% in Erfüllung gegangen. Der Mittelbetrieb könne in seinen Kosten rationeller arbeiten als der Großbetrieb, sei variabler. Aber auch durch die regionale Struktur - "Wir Württemberger sind Kleinhäusler" - könne es zu keinen erheblichen Konzentrationen kommen. Die Erfahrung habe gerade im Maschenbereich gezeigt, daß die Anfälligkeit eines Betriebes bei temporären Auftragsschwierigkeiten um so höher sei, je größer der Betrieb ist, weil mit der Größe überproportional auch die Schwerfälligkeit, auf neue Situationen zu reagieren, wachse.

## 8.2.3 Funktion

### 8.2.3.1 Übersicht

"Von der Existenz eines breiten Mittelstandes, der sich in einem produktiven Wirtschaftssystem aus eigener Kraft behaupten kann, hängt unser aller Freiheit ab. ... Vom Verschwinden des Mittelstandes profitieren nur Diktatoren, Berufsrevolutionäre, Apparatschiks, Geheimpolizisten, Pläneschmieder, Partei- und Staatsideologen, Blockwarte und Betriebsobleute, also diejenige Sorte von Mitbürgern, die mit uns Schlitten fahren werden, wenn die marktwirtschaftliche Ordnung und die Demokratie zusammenbrechen." (1) Diese Äußerung muß man sicherlich als recht überspitzt aneinandergekettet. Im organisierten Kapitalismus lassen sich Indizien dafür finden, die hin zur Globalplanung, als Tendenz zum Sozialismus gedeutet werden. (2) "Die Frage, ob mittlere und kleinere Unternehmer in einer vermachteten Wirtschaft überhaupt noch den Spielraum haben, um eigenständig unternehmerisch zu handeln, ist wohl berechtigt. Man will sich im Unternehmerlager nicht auseinanderdividieren lassen, deshalb benimmt sich nicht selten der Kleinunternehmer so, als stünde er in einer Front mit Siemens oder der Deutschen Bank." (3)

Zwischen unabdingbarem Bestandteil einer Demokratie und übriggebliebenem Rest aus der Anfangszeit der Industrialisierung, in diesem Bereich kann man die Funktion des mittelständischen Betriebes sehen, dabei dürfte keiner der Extremwerte zutreffend sein, wenn auch jeweils ein Körnchen Wahrheit an beiden ist.

Bei der Betrachtung der entideologisierten Praxis ergeben sich einige Funktionen, die annehmen lassen, der mittelständische Betrieb werde auch in Zukunft in unserem Wirtschaftssystem eine Rolle spielen. (4)

---

1) Böhm in: Rüstow, a.a.O., S. 13

2) Gahlen, a.a.O., S. 47

3) Roth (Hg.), Investitionslenkung, S. 13

4) nach Bayer, a.a.O., S. 16 ff

Eine wichtige Funktion für das mittelständische Unternehmen ist die Pionierfunktion, die immer wieder Anstoß zu technischem Fortschritt gibt. In einer grundlegenden Untersuchung wurde gezeigt, daß die institutionalisierten Unternehmen im Ausbau von Erfindungen stark sind, aber schwächer hinsichtlich grundlegender Neuerungen. Die Pionierfunktion ist dabei stark durch die Persönlichkeit des Unternehmers geprägt. Die Freude, immer neue Wege zu gehen, manchmal auch die Notwendigkeit, um der Existenz willen diese Wege beschreiten zu müssen und im Bewußtsein der Verantwortung Neues zu wagen, unter Einsatz des eigenen Vermögens, ist personengebunden und kann nicht institutionalisiert werden.

Neben der Pionierleistung spielt die Wendigkeitsfunktion der mittelständischen Unternehmen eine große Rolle. Die Voraussetzung dazu ist die Fähigkeit des Unternehmers, rasch die Notwendigkeit der Anpassung und Chancen von Neuerungen zu erfassen. Da das mittelständische Unternehmen einen bürokratischen Aufbau vermeiden kann, ist es möglich, Reibungswiderstände einer bürokratischen Organisation zu vermeiden und rasch auf neue Gegebenheiten zu reagieren. Der allein geschäftsführende Komplementär ist meist nicht gezwungen, ständig innerhalb des Unternehmens um seine Position zu kämpfen, wie dies der leitende Angestellte in einem Großunternehmen etwa muß. Auch ein anderer Grund ist für die Wendigkeit anzuführen: Die Entscheidungswege sind in dem mittelständischen Betrieb viel kürzer als in einem durch vielerlei Kompetenzen zersplitterten Großunternehmen. Das muß nicht unbedingt für die Qualität der Entscheidung sprechen. Die spontane Entscheidung kann der im Team erarbeiteten Lösung unterlegen sein, aber die Spontanentscheidung kann auch wieder viel schneller korrigiert werden.

Eine weitere Aufgabe des mittelständischen Betriebes ist die Spezialisierung. Nur so kann qualitativ hochstehend und betriebswirtschaftlich lohnend produziert werden. Aus anderer Sicht - zum Beispiel bei Großunternehmen aus Gründen der Risikostreuung - mag die größere Streuung der Produktion und des Sortiments angebracht erscheinen. Dies kann aber nur durch weitestgehende Rationalisierung erreicht werden, und der mittelständische Betrieb hat nicht die Möglichkeiten, dies bei einer breiten Produktpalette durch-

zuführen. Es bedeutet oft einen schweren Entschluß, aus dem traditionellen Gesamtprogramm wesentliche Teile herauszunehmen und nur noch eingleisig zu fahren. In diesem speziellen Bereich hat dann aber der mittelständische Betrieb Vorteile vor einem unbeweglichen Großbetrieb bei zumindest gleicher, wenn nicht höherer Qualität und keineswegs höheren Produktionskosten.

Von vielen Unternehmern beklagt ist die Ausgleichsfunktion, in die mittelständische Unternehmen teilweise gedrängt wurden. Die großen Handels- und Versandhäuser haben es in der Vergangenheit häufiger so gehalten, daß der Grundbedarf an bestimmten Produkten importiert wurde. Stellte es sich dann heraus, daß ein plötzlicher Zusatzbedarf auftrat, dann konnte wegen der langen Vorausdispositionsfristen in den Lieferländern nur durch den inländischen Lieferanten der Bedarf gedeckt werden. Hier ist die hohe Wendigkeit von ausschlaggebender Bedeutung.

Von steigender Bedeutung ist die Zulieferfunktion. Mittelständische Unternehmen können spezielle Halbfabrikate oder Zubehörteile günstiger produzieren als Großbetriebe. Mittelständische Betriebe, die Spezialitäten an viele Abnehmer liefern, sind selbst einem Großbetrieb überlegen, da dieser bei vielen kleinen Einzelteilen, wenn sie normiert sind, nicht die Stückzahlen herstellen kann wie der entsprechende hochrationalisierte Mittelbetrieb. Großbetriebe nutzen dies aus und haben, teilweise tausende, vorwiegend mittelständische Zulieferer.

Ferner ist die Individualisierungsfunktion charakteristisch für den mittelständischen Betrieb. Sie kommt nicht nur in Betracht für die Herstellung von Halbfabrikaten und Investitionsgütern. Die Individualisierung kann darin bestehen, daß zum Unterschied von Großunternehmungen auch kleine Aufträge angenommen werden, weil für den mittelständischen Betrieb die Umstellung in der Fertigung leichter möglich ist. Auch kann ein kleinerer Betrieb leichter auf Sonderwünsche der Abnehmer eingehen, da die Produktion insgesamt nicht so fixiert ist. Gerade bei Werkzeugmaschinen haben sich mittelständische Unternehmen den Großbetrieben in vieler Hinsicht überlegen gezeigt, wenn es um die Sonderanfertigung geht. Die Befriedigung des Massenbedarfs wird immer den Großunternehmen vorbehalten sein, weil die auch kapitalintensi-

ven Großserien nur von ihnen optimal hergestellt werden können. Bei individuellen Bedürfnissen, egal, ob es sich um solche von industriellen Abnehmern oder von Privatpersonen handelt, kann der mittelständische Betrieb ein weites Betätigungsfeld finden. Durch ausgeprägteres Eingehen auf die Kundenwünsche, aber auch durch eine größere Variationsbreite in der terminlichen Abwicklung von Aufträgen ist der mittelständische Betrieb dem Großbetrieb voraus. Die Grenzen zu der handwerklichen Fertigung können hier schnell erreicht werden. Wenn die Individualität ein bestimmtes Maß übersteigt, kann auch ein mittelständischer Betrieb nicht mehr lohnend arbeitend. Gewisse Normierungen sind notwendig. Diese sind aber sehr häufig durch die Spezialisierung schon erreicht, so daß innerhalb dieses Bereiches eine reichere Vielfalt wie in einem Handwerksbetrieb angeboten werden kann.

Der mittelständische Betrieb hat eine LückenbÜberfunktion zwischen Handwerk und Großindustrie, hat sich auf Marktnischen spezialisiert. In einer freien Marktwirtschaft ist dadurch die Möglichkeit gegeben, auch außerhalb des Massenangebots liegende Produkte und Dienstleistungen anzubieten, gleichzeitig zumindest in Teilbereichen der Großindustrie ein wendiger und ideenreicher Konkurrent zu sein.

### 8.3.2 Untersuchungsergebnisse

Die Gesprächspartner sehen den mittelständischen Betrieb als Garant einer ausgewogenen Wirtschafts- und Gesellschaftslage. Durch den mittelständischen Betrieb, so wird gesagt, werde die Monopolstellung von Großbetrieben, die es bei erhöhter Konzentration geben würde, verhindert. Gleichzeitig werde der Wettbewerb aufrechterhalten, denn nur Großbetriebe in einem Wirtschaftssystem bedeute das Fehlen von Konkurrenz.

Die mittelständischen Betriebe können nicht, wie Großunternehmen oder Konzerne, in der Öffentlichkeit ein eigenes Image aufbauen. Dazu reicht die finanzielle Decke der Betriebe nicht. Aus diesem Grund sind in der öffentlichen Meinung nach Ansicht der Gesprächspartner keine Vorstellungen über mittelständische Betriebe vorhanden. Dies um so mehr, als aus mittelständischen Betrieben keine großen Marken kommen, sondern anonyme Produkte, die dann

vielleicht noch unter den Handelsmarken der Abnehmer verkauft werden. Es kann also nicht Funktion des mittelständischen Betriebs sein, sich öffentlich zu profilieren. Mehr Wert wird auf die Gestaltung eines positiven Nahbildes bei Mitarbeitern und Kunden gelegt, als auf einen hohen Bekanntheitsgrad bei der Bevölkerung.

Die Auskunftgeber der Untersuchung sehen sich denn auch eher in der Stille wirken. Es drängt sie weniger, mit revolutionierenden Neuerungen an die Öffentlichkeit zu treten, als durch die Pluralität ein Moment des Ausgleichs darzustellen. Die Gefahr dabei, ein überstarkes Beharren und die Verslossenheit gegenüber sich verändernden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Situationen wird dabei leicht übersehen. Die Nachteile dieser relativen Aufgeschlossenheit in ländlichem Raum werden positiv apostrophiert als Konservatismus mit ausgleichender Wirkung auf die Wirtschaft. Es wird dabei auf die sehr geringe Streikfrequenz verwiesen, da im mittelständischen Betrieb ein wesentlich ausgeglicheneres Betriebsklima herrscht und daraus sich Signalwirkungen bei Tarifverhandlungen ergeben.

Überraschend mag es klingen, wenn die Aussage gemacht wird, die Ausbildung junger Leute im Mittelbetrieb sei qualitativ besser und vor allem auch intensiver als dies im Großbetrieb sei. Hier kann eher vermutet werden, daß die Möglichkeiten der Ausbildung nicht voll erkannt werden. Ein mittlerer Betrieb kann sich nicht erlauben, entsprechende Ausbildungseinrichtungen zu unterhalten, wie sie für einen Großbetrieb selbstverständlich sind. Das wird an anderer Stelle auch angemerkt. Dabei wird ausdrücklich erwähnt, daß die Ausbildungsfunktion Stück für Stück von den mittleren Betrieben abgegeben werden müsse, weil nicht genügend qualifizierte Ausbilder in den Betrieben vorhanden seien. Die Möglichkeit, zumindest indirekt an der Ausbildung von jungen Leuten beteiligt zu bleiben, wird in der Beteiligung an überbetrieblichen Ausbildungszentren gegeben. Hier entspinnt sich eine Auseinandersetzung, wer der Träger dieser Ausbildungszentren sein soll. Von der Unternehmerseite wehrt man sich energisch gegen Pläne der Gewerkschaften, die in eigener Regie in die in den letzten Jahren entstandene Lücke eindringen wollen.

Die mittelständischen Betriebe werden von den Gesprächspartnern als auf der einen Seite traditionell im Handwerk mit seinem Ehrenkodex verhaftet gesehen, von der Produktionsmethode her aber in die Industrie integriert. Dieser Zwiespalt drückt sich wiederholt in den Stellungnahmen der Unternehmer aus.

Die mittelständischen Unternehmer sehen, etwas resigniert, in zumindest manchen Bereichen, ihre Betriebe zu reinen Zulieferern der Großindustrie absinken. Das trifft auch für den Bereich der maschinenindustrie zu, zwar haben sich hier keine so großen Einheiten bilden können wie in anderen Branchen. Es gibt jedoch Beispiele, daß Großbetriebe bei Spitzenbedarf oder zum Arrondieren des Angebots sich der Zulieferung von Mittelbetrieben bedienen.

Der mittelständische Betrieb ist durch seine Überschaubarkeit wendiger als der Großbetrieb. Er kann Lücken schnell ausfüllen, wo Großbetriebe wegen ihrer bürokratischen Schwerfälligkeit längere Vorbereitungen benötigen. Der mittelständische Betrieb sorgt außerdem für eine Vielfalt im Angebot, gerade in einem stark von modischen Tendenzen abhängigen Markt kann durch den Mittelbetrieb ein stärkeres Eingehen auf plötzliche Modetendenzen erfolgen, als dies bei notwendiger langer Planung der Fall wäre. In diesem Zusammenhang wurde auch das Hinterherhinken der Staatsplanungsländer hinter den westlichen Modeströmungen angemerkt und dies als typisch für die Schwerfälligkeit eines großen Apparates bezeichnet.

Die mittelständischen Unternehmer sind der Meinung, Konzerne würden sich untereinander keine Konkurrenz machen. Es kann dabei angenommen werden, daß hierbei die theoretische Aufarbeitung der gesamten Wirtschaftssituation durch die mittelständischen Unternehmer nur aus dem eigenen Gesichtskreis stattgefunden hat: Sie haben erkennen können, daß in einer betrieblich größeren Einheit mehr Macht konzentriert ist, trotzdem aber großräumigere Lenkungsmechanismen nicht letztendlich durchschauen können.

Von seiner Leistungsfähigkeit her kommt dem mittelständischen Betrieb noch eine andere Funktion zu. Er kann den kleinen, aber individuellen Bedarf decken. Ein Gesprächspartner drückte es so aus: Klein aber fein. Damit ist die Bedarfsdeckung von Randgruppen gemeint. Dies bedeutet bei der Maschinenindustrie sowohl

modisch extravangante Kleinserien, die sich durch besonderen Pfiff auszeichnen, als auch Befriedigung eines schnell auftretenden Bedarfs durch Produktionsumstellung. Als Beispiel hierfür sei die T-Shirt-Produktion genannt, die von mittelständischen Betrieben mit feinem Marktgespür kurzfristig aufgenommen wurde.

Es spricht sicher für ein recht ausgeprägtes Selbstwertgefühl, wenn ein Gesprächspartner anführt, der mittelständische Betrieb sei der Eckpfeiler für die gesamte Industrie. Die Begründung dafür, die hohe Arbeitsmotivation des Unternehmers durch seine kapitalmäßige Bindung an den Betrieb, klingt dabei durchaus plausibel, wenngleich der Unternehmer durch seine Person noch keine Produktion aufrechterhalten kann. Zieht man aber andere Teile dieses Interviews zum Vergleich heran, dann ergeben sich neue Gesichtspunkte. Die Mitbestimmung hat, nach Ansicht dieses Gesprächspartners, im mittelständischen Betrieb nichts zu suchen, die Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand ist schon durch das Gesetz geregelt (624 Mark-Gesetz), Gewinnbeteiligung findet durch den Lohn automatisch statt, denn dieser ist ja von dem Betriebsgewinn abhängig. Hier kann - mit einer gewissen Polemik - erkannt werden, nicht der mittelständische Betrieb, sondern der Unternehmer ist der Eckpfeiler der Industrie. Es ist beachtenswert, daß hier ein Phänomen auftritt, das durch die ganze Untersuchung wie ein roter Faden zieht: Die Identifikation des Unternehmers mit dem Betrieb. Die Unternehmer haben Schwierigkeiten, wenn sie in ihren Betrieben auftauchende Probleme analysieren, da sie immer ihre eigenen persönliche Grundhaltung als Maßstab nehmen. Das macht es dann nicht leicht, bei einer eigenen sehr hohen Arbeitsmotivation Modelle zu entwickeln, um Fluktuation, hohen Krankenstand oder, wie es ausgedrückt wurde, die Qualität der Arbeitskräfte in den Griff zu bekommen.

Tabelle 8: Die Funktion des mittelständischen Betriebes heute  
(n = 25, Mehrfachnennungen)

|                                                                                                          | Nennungen |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Lücken im Markt werden geschlossen<br>modische Vielfalt ist gewährleistet<br>Wettbewerb aufrechterhalten | 9         |
| Monopolstellung der Großunternehmen<br>wird verhindert                                                   | 8         |
| Schutz gegen Sozialisierung<br>ausgleichende Wirkung                                                     | 8         |
| Soziale Schrittmacherfunktion                                                                            | 4         |

Eine weitere Aufgabe kommt dem mittelständischen Betrieb in ländlichen Gebieten zu. Er schafft vor allem für weibliche Arbeitskräfte die Möglichkeit der Arbeitsaufnahme, weil er sich in Gebiete begibt, in denen die Arbeitskräfte wohnen. Gerade Frauen mit Kindern, die örtlich gebunden sind, können nicht zu den meist an Knotenpunkten liegenden Großbetrieben gelangen. Für Großbetriebe ist dagegen das Arbeitskräftereservoir zu klein, um Interesse an einer Ansiedlung zu haben.

## 9. DER MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMER

### 9.1 KENNZEICHEN

#### 9.1.1 Übersicht

Die Definition des Unternehmers ist am einfachsten nach dem Umsatzsteuergesetz (§ 2): Unternehmer ist, wer eine gewerbliche Tätigkeit selbständig ausübt. (1) Differenziertere Betrachtungen gehen von den Aufgaben aus, die der Unternehmer zu erfüllen hat. Danach kennzeichnet den Unternehmer die Funktion der Menschenführung, der Planung und der Kontrolle im Unternehmen. (2) Dazu gehört die Erzeugung und Durchsetzung neuer Produkte oder neuer Qualitäten von Produkten, die Einführung neuer Produktionsmethoden, die Einführung neuer Organisationen in der Industrie. (z.B. Unternehmenszusammenschlüsse), die Erschließung neuer Absatzmärkte und die Erschließung neuer Bezugsquellen. (3) Bei den Unternehmern ist dabei zu unterscheiden zwischen der Verbindung von leitender Tätigkeit und Eigentum am Unternehmen und einer spezifisch unternehmerischen Persönlichkeit, die in unternehmerischer Funktion tätig ist, aber kein Eigentum an den Produktionsmitteln hat.

Für den mittelständischen Unternehmer ist seine Unternehmung nicht in erster Linie dazu da, das Kapital optimal zu akkumulieren. Für ihn ist sie in erheblichem Maße beruflicher Selbstzweck. In der Unternehmung sieht der mittelständische Unternehmer seine berufliche Daseinserfüllung. Im Gegensatz zum variabel einsetzbaren Manager ist der mittelständische Unternehmer an die, egal aus welchen Gründen, gewählte Branche gebunden. (4) Das Vorhandensein von Eigentum, aber auch das Streben nach weiterem Eigentum, ist ein weiteres Merkmal des mittelständischen Unternehmers. Es handelt sich dabei um Produktiveigentum, das es erst erlaubt, selbständig zu sein. Das grundsätzliche Streben nach Eigentum macht noch keinen mittelständischen Unternehmer aus. Es handelt sich dabei um eine notwendige, aber nicht

- 
- 1) Wöhe, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 157
  - 2) Burghard, Lehrbuch der Betriebssoziologie, S. 33
  - 3) Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, S. 1485
  - 4) Gantzel, a.a.O., S. 140

die ausschließliche Bedingung. Erst das Streben, mit diesem Eigentum produktiv tätig zu sein, schafft dann die Voraussetzung. Der Warenspekulant kann zwar dem Mittelstand angehören, er ist aber kein mittelständischer Unternehmer. Dazu gehört, daß der mittelständische Unternehmer das Eigentum in Privathand als gesichert sehen muß. Der mittelständische Unternehmer setzt sich deshalb, noch mehr als dies in der Großindustrie zu beobachten ist, für die volle Verfügbarkeit über das Eigentum ein. Dazu gehört auch die Ablehnung der Mitbestimmung als Eingriff in das persönliche Eigentum - so wird es jedenfalls gerne apostrophiert, wenngleich auch hier Eigentum nur in Gemeinschaftsarbeit erworben wurde.

Der mittelständische Unternehmer betrachtet das Unternehmen nicht als Kapital, das zu seinem eigenen Besten verwendet werden kann. Charakteristisch ist die Verbundenheit mit der Unternehmung. Der Betrieb stellt für den Unternehmer die Lebensaufgabe dar. Das Trennen vom Betrieb aus kapitalistischen Überlegungen heraus, um etwa mit der Anlage in einem anderen Produktionsbereich eine höhere Rendite zu erreichen, widerspricht der Mentalität des mittelständischen Unternehmers. Das Kapital ist nur Mittel zum Zweck der Erhaltung und Förderung des Betriebs und der Ausübung der eigenen Tätigkeit.

Der mittelständische Unternehmer setzt sich sein ganzes Leben lang für seinen Betrieb ein, investiert in ihn materielle und in erheblichem Maße immaterielle Werte. Aus diesem Grund möchte er auch nach seinem Tod eine Nachfolge sehen, möchte sich - im positiven Sinne - weiterverwirklicht sehen. Die dabei auftauchenden Nachfolgeprobleme rühren dann von dem Willen um einen Nachfolger, aber der fehlenden Bereitschaft, den Nachfolger zu Lebzeiten schon verantwortlich tätig werden zu lassen.

Auch für den mittelständischen Unternehmer ist der Betrieb nicht nur Selbstzweck. Die materielle Versorgung seiner Familie muß durch den Betrieb gewährleistet sein. Dabei führt der mittelständische Unternehmer den Betrieb nicht ausschließlich und nicht so stark nach dem Prinzip der Gewinnmaximierung und einer möglichst hohen Rentabilität, wie dies den kapitalistischen Usancen

entsprechen würde. Ein Argument muß zumindest kritisch betrachtet werden: Der mittelständische Unternehmer strebe nur danach, ein Einkommen zu erreichen, das ihm und seiner Familie ein Auskommen garantiere. (1) Inwieweit dies mentalitätsgeprägt ist und inwieweit vom Markt nicht mehr hergegeben wird, ist bei diesem Autor nicht exakt angeführt. Eine Glorifizierung des mittelständischen Unternehmers im konservativen Sinn als arbeitsam, bescheiden und sozial geht etwas an der Tatsache vorbei, daß auch in einem mittelständischen Betrieb, ja noch mehr als im Großbetrieb, autoritär und hierarchisch geführt wird. Die Gründe dafür sind relativ eingängig. Der mittelständische Unternehmer zeigt "Ehrgeiz, Fleiß, Sparsamkeit, Verantwortlichkeit und ökonomisches Denken und Handeln". (2) Durch die deshalb bedingte Identifikation mit dem Betrieb fühlt sich der Unternehmer auch vermehrt als Bewahrer dieser, wie er meint, von ihm geschaffenen Werte. Dies wiederum kann in seinem Selbstverständnis nur nach den von ihm geschaffenen Regeln geschehen, weil er unter diesen Regeln erfolgreich tätig war.

Die Unternehmer sehen sich, zumindest teilweise, als 'berufen', und damit mit einem natürlichen Recht zu ihrem Handeln ausgestattet. Mit dem Begriff der Berufung geht der des Standes einher. Zwar nicht mehr in der vollen mittelalterlichen Ausprägung, aber doch daran angelehnt, betrachten sich Unternehmer noch ausdrücklich dem Unternehmer-Stand zugehörig. "Wenn das Beharren der selbständigen Unternehmer auf diesem Begriff auch etwas nachgelassen hat, betrachten sie sich sicherlich nicht als Verwalter "irgendeines Jobs", noch haben sie ihr Ständeideal aufgegeben. (3)

Das Bild des Unternehmers in der Öffentlichkeit ist vom patriarchalischen Fabrikherrn, dem mittelständischen Unternehmer mit Familienbetrieb geprägt. (4) Die Figur des Unternehmers wird keinesfalls unsympathisch vorgestellt, aber gekennzeichnet von lebendigen Elementen, von Wärme, von Freundlichkeit, von Sympathie.

---

1) Gantzel, a.a.O., S. 148

2) Krisam, a.a.O., S. 92

3) Hartmann, a.a.O., S. 41

4) Schmölbers, Unternehmer, S. 70

Drei Eigenschaften stehen im Unternehmerprofil an der Spitze: Energisch, tüchtig und gute Organisationsgabe. Aber ebenso stark wird angenommen, daß sie nur deshalb freundlich zu den Arbeitern sind, weil sie diese brauchen und wenig Zeit für die Familie haben, kein richtiges Familienleben führen. "Wenn man sich den hohen, alles andere übertreffenden Wert des Familienlebens bei der Bevölkerung vergegenwärtigt, weiß man, wieviel Distanz und wieviel Fremdheit gegenüber dem Unternehmer mit dieser zuletzt erwähnten Aussage ausgedrückt wird. (1) Die Lebensform der Unternehmer wird als strapaziös angesehen. Auch trotz des, wie angenommen wird, unangemessen hohen Verdienstes hält das 60% der Bevölkerung davon ab, mit einem Unternehmer tauschen zu wollen. (2)

Das Selbstbild mittelständischer Unternehmer unterscheidet sich sehr stark vom vermuteten Fremdbild und vom tatsächlichen Fremdbild. Ein Beispiel dazu sei der Satz: Die Unternehmer kommandieren ihre Leute herum. Nach dem Selbstbild trifft das für die Unternehmer mit 5% zu. Das vermutete Fremdbild liegt bei 70%, und das tatsächliche Fremdbild zeigt knapp 40%. Aber auch andere überraschende Ergebnisse bestehen hier. "Die Unternehmer setzen sich für die Anliegen ihrer Leute ein" trifft bei den Unternehmern auf knapp 50% Zustimmung, das vermutete Fremdbild liegt bei knapp 30%, das tatsächliche Fremdbild ergibt dann aber 53% Zustimmung. Das Selbstbild des Unternehmers ist durchaus von einem entwickelten Selbstwertgefühl gekennzeichnet, auch wenn die eigene Belastung etwas überproportional beschrieben wird. (3)

### 9.1.2 Untersuchungsergebnisse

Es handelt sich bei allen Gesprächspartnern um mittelständische Unternehmer, die mit ihrem Vermögen an den Betrieben beteiligt sind. Die Haftung mit dem Vermögen ist dabei abhängig von der jeweiligen Gesellschaftsform des Unternehmens. In der Stichprobe herrschte folgende Verteilung:

---

1) Noelle-Neumann, Handbuch ..., S. 34

2) ebenda

3) Schmolders, Der Unternehmer, a.a.O., S. 109

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| Kommanditgesellschaft (KG)       | 80% |
| (davon GMBH & Co. KG 35%)        |     |
| Einzelfirma                      | 12% |
| Offene Handelsgesellschaft (OHG) | 5%  |

Es zeigte sich, daß lediglich bei 20% der Betriebe die volle Haftung des Privatvermögens der Unternehmer gegeben ist. Bei den Kommanditgesellschaften in ihrer ursprünglichen Form ist die Haftung des Komplementärs, das ist in der Regel der Unternehmer, auch noch voll gegeben. Aber mit steigender Tendenz werden Umgründungen vollzogen in die Form einer GmbH & Co. KG, um die Haftung zu reduzieren, da dann nur noch die GmbH mit ihrem zumeist niedrigen Stammkapital haftet. Der Trend geht zur Verringerung des Haftungsrisikos. Die Unternehmer haben sich in der Mehrzahl mit dieser Überlegung auseinandergesetzt und planen entsprechende Schritte. Hemmend wirkt sich dabei aus, daß dergestaltete Vorso-gemaßnahmen in der Hauptsache für den Fall einer Zahlungsunfähigkeit bzw. bei einem Bankrott wirksam werden und mentalitätsmäßig dieser Fall gerne verdrängt wird, weil er das Selbstverständnis des Unternehmers schwer belastet. Es geht gegen seine unternehmerische Grundhaltung, für den Untergang des Betriebes zu planen und nicht für einen weiteren Aufbau.

Ein wesentliches Kennzeichen für einen mittelständischen Unternehmer wird in seiner Universalität gesehen. In den kleineren Betrieben bis etwa 150 Beschäftigte sind alle Führungsaufgaben in der Hand des Unternehmers zentriert. Dann tritt allerdings eine Aufgabenteilung ein, da von der Fülle der Aufgaben her eine Person nicht mehr in der Lage ist, mit voller Kompetenz tätig zu sein. Es fällt aber den Unternehmern schwer, die Aufgaben tatsächlich zu delegieren. In der Regel handelt es sich nur um eine nicht institutionalisierte Aufgabenteilung, bei der der Unternehmer sich nach wie vor das Recht vorbehält, in Einzelfällen einzugreifen und Entscheidungen seiner Mitarbeiter diskussionslos aufzuheben. Aus der Mentalität her, daß der Unternehmer für alles zuständig ist, kann dies verstanden werden. Es gibt unter den Gesprächspartnern aus den größeren Betrieben die Einsicht, daß ab einer bestimmten Firmengröße ein bürokratisches System geschaffen werden muß, das exakt die Position und die damit verbundenen

Rechte und Pflichten der Mitarbeiter definiert. In den kleineren Betrieben legen die Unternehmer auch großen Wert auf ihre Fähigkeit, überall im Betrieb kompetenz zu sein, weil sie befürchten, die Mitarbeiter seien in ihrem Handeln nicht immer auf die optimalen betrieblichen Belange eingestellt, nur durch die Kontrollfunktion des Unternehmers könne eine hohe Leistungsbereitschaft erzielt werden.

Die Unternehmer sehen sich dabei durchaus nicht als die Patriarchen. Es ist ihnen eher unangenehm, auf andere Druck ausüben zu müssen, auch wenn sich das nicht immer vermeiden läßt, denn, da sind sich die Befragten einig: Vom Unternehmer hängt Wohl und Wehe des Betriebs ab. Deshalb hat der Unternehmer auch keinen 8-Stunden-Tag, er ist sozusagen immer im Dienst. Durch die Überschaubarkeit des Betriebs kennt er alle Mitarbeiter persönlich und fühlt sich auch verpflichtet, bei persönlichen Problemen den Mitarbeitern Hilfe zukommen zu lassen. Denn, wer zu Hause Kummer hat, dem muß man im Betrieb Verständnis entgegenbringen, meint ein Unternehmer. Die Probleme, die es in der Mitarbeiterführung geben kann, erfordern, daß sich der Unternehmer nicht so schnell in Rage bringen läßt und auch viel einstecken kann. Das bringt dann auch ein gutes Verhältnis zu den Arbeitnehmern, wenn man eine glückliche Hand in der Mitarbeiterführung hat. Wie diese glückliche Hand erworben werden kann, darüber konnte keine Angabe gemacht werden. Vielleicht, daß hierzu auch eine 'Berufung' notwendig ist.

Tabelle 9: Kennzeichen des mittelständischen Unternehmers  
(n = 25, Mehrfachnennungen)

|                                                                          | Nennungen |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Zentrale Person im Unternehmen                                           | 17        |
| Lange Arbeitszeit, hoher Arbeitseinsatz                                  | 14        |
| Entscheidungsfreude                                                      | 12        |
| Geschick in der Personalführung,<br>persönl. Verhältnis zum Arbeitnehmer | 12        |
| Vielseitigkeit, auch Kleinigkeiten selbst<br>machen                      | 10        |
| Risikobereitschaft                                                       | 4         |

Neben Einsatzfreude, Flexibilität wird auch ein ungebrochener Optimismus als für den mittleren Unternehmer notwendige Qualität gesehen. Daß technische Fähigkeiten dazukommen müssen, ergibt sich aus der Vielfalt des Tätigkeitsspektrums, der Produktionsablauf des Betriebs muß voll transparent sein, ideal wäre, wenn der Unternehmer Techniker und Kaufmann wäre. Da dies nur schwer realisierbar ist, meinen die Gesprächspartner, sollten die kaufmännischen Fähigkeiten ausgeprägt vorhanden sein, dazu gehört auch ein Gespür für den Markt und neue modische Trends, ebenso wie Geschick im Verhandeln mit Kunden und Lieferanten.

## 9.2 AUSBILDUNG

### 9.2.1 Übersicht

Es gibt kein Berufsbild 'Unternehmer' mit festgesetzten Ausbildungsgängen und Ausbildungsinhalten. "Weiterentwicklung ist stets Sache des Einzelnen. Nichts wäre unsinniger, als die Verantwortlichkeit für die Entwicklung eines Mannes für das Unternehmen in Anspruch zu nehmen. Diese Verantwortung liegt beim Einzelnen, bei seinen Begabungen, seinen Bemühungen." (1) Vor der Notwendigkeit, selbst die Ausbildung durchzuführen, stehen die mittelständischen Unternehmer etwas verloren da, sowohl was die eigene Weiterbildung angeht als auch, was die Ausbildung des Nachwuchses betrifft. Dabei ist die "bildungs-mäßige Rückständigkeit des mittelständischen Unternehmers, seine Unfähigkeit, durch geeignete Zusammenschlüsse wirksame Wirtschaftskörper zu bilden" ursächliches Handicap im wirtschaftlichen Selbstbehauptungskampf. (2)

Die Existenzsicherung der mittelständischen Unternehmen hängt zu einem erheblichen Grad davon ab, inwieweit die Bereitschaft besteht, ständig weiter zu lernen, um das notwendige Wissen über die Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung durch moderne Methoden zu erwerben. "Der Mittelstand alter Prägung erwies vor allem seine Überlegenheit dort, wo die Produktion indivi-

---

1) Drucker, Die ideale Führungskraft, S. 205

2) Hüfner, a.a.O., S. 17

duell und vielgestaltig ist, wo geschmackliche und qualitative Gesichtspunkte im Vordergrund stehen." (1) Durch die Umstellung auf industrielle Produktion ist es für den mittelständischen Unternehmer notwendig geworden, aus der "Mentalität der vorindustriellen Welt" herauszukommen und sich den Gegebenheiten und Erfordernissen der hochindustrialisierten Wirtschaft anzupassen. Diese Notwendigkeit wird von den Betroffenen noch nicht ausreichend gesehen, wohl auch aus dem handwerklichen Ideengut herrührend, das, in der zünftischen Ordnung, Althergebrachtes bewahrte, Neues aber verpönte, Ausprägung einer Innen-Lenkung. (2)

Ein mittelständisches Merkmal stellt die 'gute Bildung', so verschwommen der Begriff auch ist, in den Augen der Bevölkerung dar. (3) Die Ansiedlung dieser Anforderung kann irgendwo zwischen Realschulabschluß und Hochschulreife erfolgen, sollte aber über die Volksschulbildung hinausgehen. (4) Der Umfang der Allgemeinbildung bei einem mittelständischen Unternehmer läßt sich nicht mit Kennzahlen ausdrücken. Es lassen sich lediglich Minimalerfordernisse fixieren. Danach sollte der mittelständische Unternehmer eine Allgemeinbildung besitzen, die ihn befähigt, auch über den Betrieb hinausgehende Zusammenhänge zu erkennen und ihn in die Lage versetzt, neue Entwicklungen auch auf wirtschaftspolitischem Gebiet zu erkennen, um den Betrieb und seine Entwicklung daran anpassen zu können. Innerhalb dieses Bereichs sind viele Möglichkeiten denkbar, einen entsprechenden Kenntnisstand zu erreichen.

Die Unsicherheit, eine mittelständischen Unternehmern äquivalente Ausbildung zu benennen, kann auch durch die in der Praxis dauernd auftretenden Ausnahmen von einem zielgerichteten Ausbildungsgang erklärt werden. "Die Zahl der Ausnahmen würde zu groß, wenn man die Mittelstandszugehörigkeit von der Ausbildung abhängig machen würde." (5) Das läßt dann zu dem Schluß kommen, daß die Ausbildung allgemein eine "Mittelstandseigenschaft verstärkende, aber nicht wesentlich kennzeichnende Eigenschaft" ist. (6) Es gibt ge-

---

1) Hüfner, a.a.O.

2) Riesmann, a.a.O., S. 35

3) Krisam, a.a.O., S. 144

4) Gantzel, a.a.O., S. 166

5) Gantzel, a.a.O., S. 167

nügend Unternehmer, die nur aus ihrer Begabung heraus erfolgreich geworden sind, ohne entsprechende Ausbildung, denn "Jemand mit großer Begabung kann mit geringerer Ausbildung auskommen und umgekehrt." (1) Die Vermeidung detaillierter Festsetzung ist dann die Forderung, es müsse sich beim mittelständischen Unternehmer um einen "leistungsfähigen Fachmann im weiteren Sinn" handeln, wobei der mittelständische Unternehmer vom kapitalistischen Unternehmer unterschieden wird: Der kapitalistische Unternehmer zeigt seine Hauptfähigkeit auf dem Finanzsektor, bei der Kapitalbeschaffung, der mittelständische Unternehmer ist eher Fachmann, muß aber gleichzeitig auch kaufmännische Fähigkeiten haben. (2)

Für den mittelständischen Unternehmer sind zwei Ausgangspunkte für die Ausbildung denkbar: Von unten, d.h. durch Eintreten in einen Betrieb als Lehrling und dann einem langsamen Aufstieg. Es kann dabei wieder differenziert werden zwischen der technischen und der kaufmännischen Sparte. Die Ausbildung von oben setzt sich aus einer theoretischen Grundausbildung und anschließender Erfahrungssammlung in praktischer Tätigkeit zusammen. Die theoretische Ausbildung kann wiederum mit technischem oder kaufmännischem Schwerpunkt erfolgen.

Bei der Ausbildung von unten, die noch mehr der handwerklichen Tradition entspricht, ist eine sehr intensive Kenntnis des Betriebes gegeben. Ein Mangel ist, daß die theoretischen Zusammenhänge im Wirtschaftsprozeß nur aus der Kirchtumperspektive gesehen werden können. Die Ausbildung von oben ist für einen mittelständischen Betrieb in mancher Hinsicht zu hoch, komplexe Möglichkeiten der Betriebsführung oder hochspezialisierte Produktionstechniken sind in mittelständischen Betrieben nicht immer zu realisieren. Die Absolvierung einer Hochschule, auch hier bestehen die Möglichkeiten, einen technischen oder einen kaufmännischen Zweig zu bevorzugen, erscheint demnach auf jeden Fall nützlich, erfordert dann jedoch die Erlangung von praktischen Erfahrungen, um das theoretische Wissen gezielt

---

1) Gantzel, a.a.O., S. 168

2) ebenda

einsetzen zu können. Der aus der betrieblichen Ausbildung hervorgegangene angehende Unternehmer kann sein theoretisches Defizit bei entsprechender Bereitschaft ausgleichen - wenn er sich nicht durch die betriebliche Alltagsroutine davon abhalten läßt.

Die zunehmend komplizierter werdenden Prozesse innerhalb eines Betriebes werden höhere Ansprüche an die Ausbildung der Unternehmer stellen. Man wird deshalb davon ausgehen können, von Ausnahmen abgesehen, daß zumindest eine Fachhochschulbildung nötig ist, um einen Betrieb führen zu können. Darüber hinaus muß auch gerade an den mittelständischen Unternehmer vermehrt die Forderung gestellt werden, sich mit allgemeinen gesellschaftspolitischen Problemen auseinanderzusetzen. Dabei ist die Doppelbelastung durch den Betrieb und Wahrnehmung von politischen Interessen ein nur schwer zu lösendes Problem. Möglichkeiten, die modifiziert auch für Mittelständler nutzbar wären, zeigt die Idee einer "Stiftung der Wirtschaft", die finanzielle Auswirkungen politischer Betätigung für den Jeweiligen vermeidet. Die dazu notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten lassen sich dadurch allerdings nicht erreichen. (1)

Es ist noch ein weiterer Aspekt, der über das fachliche, also die technische und kaufmännische Qualifikation hinausgeht: Ein mittelständischer Unternehmer muß die Fähigkeit besitzen, seine Mitarbeiter zu führen. Dazu sind pädagogische Kenntnisse ebenso wie das Wissen um psychologische und soziologische Zusammenhänge notwendig. Das Betriebsklima, ein wesentlicher Faktor nicht nur für die persönliche Zufriedenheit der Mitarbeiter, sondern auch eine nicht zu unterschätzende Einflußgröße auf die Arbeitsqualität und die Produktivität, muß vom Unternehmer mitgestaltet werden, er muß in der Lage sein, Gruppenprozesse zu durchschauen und nicht nur einen sachorientierten, sondern auch einen mitarbeiterorientierten Führungsstil zu praktizieren. (2) Diese Forderung kann wiederum nur erfüllt werden, wenn vorher durch den Unternehmer die theoretische Aufarbeitung verschiedener Führungsstile stattgefunden hat, wenn er sich entschlossen hat, ob er bei seinen Mitarbeitern vom 'economic man, dem nur von wirt-

---

1) Die Wirtschaftswoche Nr. 25/77, S. 70 f.

2) Vgl. Dietz, in: Management Enzyklopädie, S. 350, Rosenstiel, S. 141

schaftlichen Interesse geleiteten Mann, oder vom 'complex man', dem von einer differenzierten Motivvielfalt geleiteten Menschen ausgeht. (1)

### 9.2.2 Untersuchungsergebnisse

Die Voraussetzungen um Unternehmer zu werden, liegen mehr auf der materiellen, denn auf der intellektuellen Ebene: Doppelt so viele Gesprächspartner nennen Erbe oder vorhandenes Anfangskapital wie Können oder fundiertes Wissen als Voraussetzung, um Unternehmer werden zu können. Ein zielstrebiges Vorbereiten auf einen 'Unternehmerberuf' scheint bei den mittelständischen Unternehmern nicht auf das rechte Verständnis zu stoßen, eher kann man Relikte aus einer Berufung erkennen: Unternehmer kann man nicht lernen, das ist nicht die Frage einer bestimmten Ausbildung. Dazu muß das Bedürfnis da sein, sich zu entfalten, an besondere Voraussetzungen ist das nicht gebunden.

Die finanziellen Voraussetzungen um Unternehmer zu werden, lassen sich durch zwei verschiedene Arten erreichen. Die problemlosere ist, durch Erbe. Dann sind die Voraussetzungen, um Unternehmer zu werden, recht einfach: Es müssen nur die entsprechenden Familienverhältnisse sein, wie in einem Gespräch ausgeführt wurde. Dabei gibt es zwei verschiedene Wege in die richtigen Familienverhältnisse, entweder die Geburt oder die Einheirat. Von den in der Untersuchung berücksichtigten Betrieben sind 70% durch Geburt oder Einheirat an die jetzigen Inhaber übergegangen. Die andere Art, das benötigte Kapital zu erlangen, ist nicht so exakt zu beschreiben, wenn auch der Weg klar ist: Äußerste Sparsamkeit. Es scheint auf den ersten Blick durchaus plausibel, daß dadurch ein Kapital angesammelt werden kann, jedoch ist nichts über die Kapitalhöhe gesagt, die nötig ist, um unternehmerisch tätig zu sein, nur der Zeitrahmen klingt an: viele Jahre.

Wie problemlos das Eintreten in den Unternehmerstand von denen gesehen wird, die diesen Schritt schon vollzogen haben, zeigen

1) Rosenstiel, Organisationspsychologie, S. 25

folgende Äußerungen: Man gründet einen Betrieb, beteiligt sich an einem oder kauft sich ein. Das Verhältnis zum notwendigen Kapital scheint, wenn es einmal vorhanden ist, irgendwie gestört. Die Unternehmer setzen voraus, daß es jedermann möglich ist, wenn er nur sparsam genug lebt und dadurch genügend Geld ansammelt, um einen Betrieb gründen zu können.

Neben den rationalen Voraussetzungen ist es auch noch der Glaube an etwas Höheres, der notwendigerweise den Unternehmer auszeichnet: Es ist eine Idee, die er durchsetzen will, die er mit eisernem Willen und großer Standfestigkeit und Zähigkeit verfolgt. Andere hilfreiche Eigenschaften auf diesem Weg sind eine ordentliche Gesundheit, Fingerspitzengefühl, Geschicklichkeit und ein gutes Selbstverständnis. Bei den Kennzeichen eines mittelständischen Unternehmers wurde ein Punkt von den Gesprächspartnern weniger stark betont wie bei den Voraussetzungen dazu: Der Mut zum Risiko. Es scheint in einer Anfangsphase wichtig zu sein, Risikobereitschaft an den Tag zu legen, danach aber eher gefährlich für den bestehenden Betrieb, wenn diese Risikofreude weiterhin besteht.

Tabelle 11: Voraussetzungen, um Unternehmer zu werden  
(n = 25, Mehrfachnennungen)

|                                                      | Nennungen |
|------------------------------------------------------|-----------|
| Mut                                                  | 11        |
| Erbe, Anfangskapital muß da sein                     | 10        |
| Fleiß                                                | 6         |
| Optimismus, Glück                                    | 5         |
| Sparsamkeit, Entfaltungsbedürfnis,<br>eiserner Wille | 5         |
| Können, fundiertes Wissen                            | 5         |

Die Nennungen Optimismus, Glück und Können, fundiertes Wissen stammen von verschiedenen Gesprächspartnern. Bei den auf Intel-  
lekt Bauenden tritt das Kapital als Voraussetzung in den Hintergrund, ebenso wie sie auch den Mut nicht als für einen Unternehmer notwendig erachten. Wer Optimismus und Glück für notwendig hält, ist stärker auf Kapital und Mut fixiert.

Tabelle 12: Gewünschte Ausbildung für Unternehmer in  
Abhängigkeit zur eigenen Ausbildung (n = 25)

| Ausbildung<br>gewünscht          | selbst<br>Volkssch.<br>+ Lehre | mittl.Reife<br>+ Lehre | mittl.Reife<br>+ Fachsch. | Abitur | Stu-<br>dium | Ges. |
|----------------------------------|--------------------------------|------------------------|---------------------------|--------|--------------|------|
| Lehre + Ausbildung<br>in Betrieb | 2                              | 2                      | 1                         | 2      | 0            | 7    |
| Abitur                           | 0                              | 0                      | 1                         | 0      | 1            | 2    |
| Technikum<br>(Fachhochschule)    | 2                              | 2                      | 3                         | 3      | 2            | 12   |
| Studium                          | 0                              | 3                      | 0                         | 0      | 1            | %    |
| außerdem:                        |                                |                        |                           |        |              |      |
| Kein Studium nötig               | 2                              | 3                      | 1                         | 2      | 0            | 8    |
|                                  | 4                              | 7                      | 5                         | 5      | 4            | 25   |

Nachdem die ungestützte Frage nach den Voraussetzungen, um Unternehmer zu werden, die Ausbildung eher unter ferner liefen eingestuft hat, brachte die konkrete Frage aussagekräftige detaillierte Ergebnisse. Der Schwerpunkt der Ausbildungswünsche liegt auf dem praktischen Sektor. Praktika in verschiedenen Betrieben nehmen einen höheren Stellenwert als ein Hochschulstudium ein. In den Gesprächen klang immer wieder eine gewisse Ablehnung von theorieorientierten Ausbildungsgängen an. Es scheint ein unbewußtes Abwehren gegenüber einer selbst nicht erreichten Ausbildungsstufe zu sein, die auch ihren Ausdruck in einer generellen Skepsis gegen 'die Wissenschaft' findet. Getragen wird diese Meinung von der Ansicht, eine theoretische Ausbildung versetze nicht in die Lage, die im Betrieb anfallenden technischen und organisatorischen Probleme zu bewältigen. Die Häufigkeit der Spon-

tanäußerung, daß ein Studium nicht nötig sei, kann als Indikator genommen werden für die wissenschaftsfeindliche Haltung, die aber nicht gestützt ist durch persönliche Erkenntnis.

Die von mittelständischen Unternehmern geäußerten Ausbildungsvorstellungen kann man in zwei Kategorien erfassen. In den Betrieben, in denen eine Auseinandersetzung mit der laufenden wirtschaftlichen Entwicklung stattfindet, das heißt in der Maschinenbranche, die modische und gleichzeitig auch die technologische Komponente zu berücksichtigen, da herrscht zumindest das unbestimmbare Gefühl, daß etwas getan werden muß. Auch innerhalb dieser Betriebe gibt es Unterschiede, gekennzeichnet durch die Person des Unternehmers, die Art und Weise, wie er seine Ausbildung erhalten hat und welches die ihm offenstehenden Möglichkeiten waren. Der Pioniergeist kann hier in mannigfaltiger Art noch manifest sein. Wenn der Vater sich als Autodidakt bewährt hat, dann sieht er diesen Weg auch für den Sohn oder die Tochter als geeignet an. In dieser Gruppe der Betriebe kann aber davon ausgegangen werden, daß zumindest ein gewisses Unbehagen in Bezug auf die Ausbildung des Nachwuchses vorhanden ist, auch wenn das 'Unternehmerwerden' noch problemlos gesehen wird. Es kann hier angenommen werden, daß zumindest im Zeitablauf der hochqualifizierten Ausbildung der Vorrang gegeben wird. Anders sieht es bei den Betrieben aus, die sich voll auf die handwerkliche, manufakturbestimmte Produktionsweise konzentrieren wollen. Hier dürfte die Chance nicht mehr auf lange Zeit bestehen, effektiv tätig zu sein. Informell konnte außerhalb des programmierten Gesprächs in Betrieben mit starker Verhaftung an tradierten Führungs- und Ausbildungsprinzipien eine gewisse Skepsis beim Blick in die Zukunft registriert werden.

## 9.3 INFORMATIONSVERHALTEN

### 9.3.1 Übersicht

"Information ist zweckorientiertes Wissen, also solches Wissen, das zur Erreichung eines Zwecks, nämlich einer möglichst vollkommenen Disposition, eingesetzt wird." (1) Der mittelständische

1) Wittmann, in: Marketing Repetitorium, S. 304, Vg. Klaus, Kybernetik I, S. 268; Wersig, Informationssoziologie, S. 11 f.

Unternehmer, die zentrale Schaltstelle im Betrieb ist auch bei der Informationsaufnahme, der Speicherung, der Transformation und der Abgabe Alleinentscheider. (1)

Die verschiedenen Informationsbereiche, die in einem mittelständischen Betrieb durch den Unternehmer bearbeitet werden müssen, können grundsätzlich unterteilt werden in Informationen für oder aus dem Betrieb und Informationen von oder nach außen. Hier soll nur die von außen kommende Information betrachtet werden, also die aktive oder passive Aufnahme von Wissen durch den Unternehmer. Dieser Untersuchungspunkt ist gedacht als Abrundung der vorangegangenen Betrachtung der Ausbildungsproblematik. Es soll dabei nicht nur die faktische Nutzung von Informationsmöglichkeiten dargestellt werden, sondern auch als Aspekt der Weiterbildung und Innovationsfreudigkeit eine Beschreibung der Untersuchungsstichprobe erfolgen.

Der folgende Überblick der Informationsmöglichkeiten und Notwendigkeiten soll die nachfolgenden Untersuchungsergebnisse in ein Umfeld setzen.

Um die eigene Stellung am Markt zu kennen, muß sich der Unternehmer Informationen über die Unternehmungsumwelt beschaffen. Diese Informationen lassen sich durch den Außendienst, sofern er umfangreich genug ist, erhalten. Es gibt aber auch die Möglichkeit, zunächst über erreichbares statistisches Material die Zahl und örtliche Lage der Konkurrenzbetriebe festzustellen. (2) Dabei ist die Frage, ob der Betrieb die Größe hat, auf seine Umwelt Einfluß zu nehmen, oder ob er sich auf eine bloße Anpassungspolitik einstellen muß. (3) Bei mittelständischen Betrieben der Maschenindustrie kann eher von der Anpassungspolitik ausgegangen werden, die Leistungsfähigkeit des einzelnen Betriebes ist nicht groß genug, um in wesentlichem Umfang auf den Markt aktiv einzuwirken. Um so wichtiger ist es für den Unternehmer, möglichst exakte Brancheninformationen zu besitzen, um darauf aufbauend die für die Produktion notwendigen Entscheidungen

---

1) Vgl. Kosiol, Betriebswirtschaftslehre, S. 175 f.

2) Vgl. Kühn/Pyka Ref. S. 3

3) Bidlingmaier, Marketing I, S. 36

gen treffen zu können.

Die Brancheninformationen lassen sich in drei Gruppen einteilen: Beschaffung, Technologie und Absatz.

In den Bereich Beschaffung gehören alle Daten, die mit den Roh- und Hilfsstoffen, die für die Produktion benötigt werden, zusammenhängen. Dazu müssen die entsprechenden Märkte, die sich für die Maschenindustrie in der Regel im Ausland befinden, beobachtet werden, um eventuelle Schwankungen oder Trends rechtzeitig erkennen zu können und die Produktions- bzw Absatzplanung entsprechend zu gestalten. In diesen Sektor gehört aber auch die Auseinandersetzung mit neuen Rohstoffen oder Materialien. Der mittelständische Unternehmer wird keine so umfassende Einkaufsmarktforschung betreiben können, wie dies die Personalausstattung den Großbetrieben ohne weiteres gestattet. Er muß durch ständiges Anstrengen versuchen, den 'preisgünstigsten, leistungsfähigsten und zuverlässigsten' Lieferanten für jeden Bedarf zu ermitteln. Dies wird nur durch gründliche Marktkennntnis möglich sein, dazu gehört auch die Pflege des Kontaktes mit bedeutenden Lieferwerken durch den Besuch dieser Werke und Kennenlernen der Produktionsstätten sowie der maßgebenden Persönlichkeiten. In diesem Zusammenhang sollte auch darauf geachtet werden, eine im eigenen Interesse liegende Konkurrenz zwischen den verschiedenen Lieferanten zu erkennen bzw. herzustellen. Dies ist immer dann sinnvoll, wenn die Gefahr einer Monopolstellung eines Lieferanten besteht, sei es aus Bequemlichkeit des Abnehmers, weil er sich nicht intensiv darum gekümmert hat oder weil andere Lieferanten noch nicht zur entsprechenden Produktionsaufnahme ermuntert wurden. (1)

In den Bereich Technologie gehören die Daten, die die Produktion und Organisation des Betriebes betreffen. Dies beginnt mit der grundsätzlichen Betriebsorganisation im Produktions- und Verwaltungsbereich und den entsprechenden Organisationsmitteln. Dann sind Daten über Neuentwicklung von Maschinen und Techniken zu analysieren. Dies ist im Maschensektor von Bedeutung, wenn Mode-

schwankungen die Umstellung von Produktionsanlagen erfordern. Hier herrscht ein enger Zusammenhang zur Absatzinformation. Die ständig komplizierter werdenden maschinellen Ausstattungen in Produktion und Organisation erfordern vom Unternehmer eine ständige Weiterbildung um die theoretischen Grundlagen neuer Technologien, z.B. der Einsatz elektronischer Elemente in Produktionsmaschinen, zu haben und diese auch entsprechend einsetzen zu können. Entwicklungen zur Rationalisierung und Automatisierung des Produktions- und Verwaltungsapparates gehören auch noch in diesen Informationsbereich.

Der Bereich Absatz umfaßt die Auswertung aller Informationen, die von momentanem oder zukünftigem Einfluß auf die Absatzlage sind oder sein werden. Dazu gehört die sorgfältige Beobachtung der Modetendenzen, um möglichst frühzeitig darauf reagieren zu können. Auch wenn der Markt nicht direkt beeinflußt werden kann, hat der Unternehmer doch die Möglichkeit, durch intensiven Kontakt zu seinen Abnehmern sich auf deren Beschaffungspolitik einzustellen, um dann deren Wünschen entsprechende Produkte anbieten zu können. Auch die Auswertung der Konkurrenzprodukte gehört in dieses Gebiet.

Neben den Brancheninformationen muß sich der mittelständische Unternehmer auch über die gesamtgesellschaftliche Entwicklung informieren. Der Unternehmer ist ein Faktor der Gesellschaft, in anderen gesellschaftlichen Gruppen ist er aber weitgehend unbekannt, "man vermutet bei ihm Reichtum, oft genug in maßlos überschätzender Form" (1) Die Ursache dafür ist häufig in einer selbst herbeigeführten Isolierung zu sehen. Da in politischen und gesellschaftlichen Bereichen "andere als die im Unternehmen gewohnten Spielregeln gelten" (2), neigen die Unternehmer dazu, sich nur noch ganz dem Betrieb zuzuwenden und gesellschaftlich zu resignieren.

---

1) ASU Jahreshauptversammlung 1973, S.8

2) ebenda, S. 10

### 9.3.2 Untersuchungsergebnisse

Das Informationsverhalten der mittelständischen Unternehmer zeigt eine Abhängigkeit von der Betriebsgröße. Die Unternehmer mit Betrieben über 300 Beschäftigte zeigen eine größere Aktivität im Beschaffen von Informationen und verfügen auch über die notwendige Mobilität, die Informationsquellen aufzusuchen.

Die stark technokratisch ausgerichtete Grundeinstellung der mittelständischen Unternehmer bedingt die Konzentration auf Informationen von betrieblicher Relevanz. Politische bzw. gesellschaftspolitische Informationen wurden bei der ungestützten Frage überhaupt nicht genannt. Die Lektüre der regionalen Tageszeitung wird weniger als notwendige Information denn als zur Freizeitgestaltung gehörend betrachtet. Maximal eine überregionale Tageszeitung wird gelesen, der Vergleich verschieden ausgerichteter Tageszeitungen findet nicht statt. Als Grund für den vergleichsweise kleinen Raum, den die Zeitungslektüre einnimmt, wird Zeitmangel angeführt und gleichzeitig betont, daß wichtigere Dinge anstünden. Es scheint bei den Unternehmern auch nicht die Notwendigkeit eingesehen zu werden, daß allgemeine politische Information notwendig ist, um einen Betrieb zu führen.

An erster Stelle der Brancheninformation steht die Fachzeitschrift. Alle Gesprächspartner lesen mindestens einmal pro Woche Fachzeitschriften, über 80% haben es mindestens 3mal in der Woche auf dem Plan und davon wiederum stellt bei über der Hälfte eine oder mehrere Fachzeitschriften die tägliche Pflichtlektüre dar. Die Titel variieren je nach Produktionsprogramm, wobei ein Titel von allen Betrieben bezogen wird. Die Fachzeitschriften decken das Informationsbedürfnis sowohl in Beschaffung als auch in Technologie und absatz mit Schwerpunkt Absatz.

Das Fachbuch nimmt einen recht bescheidenen Raum bei den genutzten Informationsmöglichkeiten ein - an sich eine konsequente Ausprägung der Theoriefeindlichkeit. 67% der Befragten lesen weniger als 2 Fachbücher im Jahr, davon wiederum lesen 3/4 nie oder nur selten ein Fachbuch. Die höchsten Einzelangaben sind 5 bis 10 Fachbücher im Jahr. Diese Nennungen kommen aus Betrieben mit über 300 Beschäftigten. Auffallend dabei ist, daß von

diesen Unternehmern auch andere Informationsmöglichkeiten mit größerer Häufigkeit genutzt werden, als dies in kleineren Betrieben der Fall ist. Die betriebliche Notwendigkeit scheint hier die Änderung von Informationsverhalten zu bedingen.

Der Besuch von Messen und Ausstellungen wird von allen Gesprächsteilnehmern durchgeführt, aber auch hier sind durch die Betriebsgröße gekennzeichnete Unterschiede vorhanden. Während die Unternehmer aus Betrieben mit mehr als 300 Beschäftigten im Jahr durchschnittlich 10 Messebesuche absolvieren, sind es bei den kleineren Betrieben nur 2 bis 3 Besuche jährlich. Die Messebesuche erfüllen dabei einen doppelten Zweck. Sie dienen einmal zur Information entsprechend der Anlage der Messe als Universal- oder Spezialmessen, dann findet ein großräumiger Informationsaustausch, sowohl unter den Ausstellern und den Messebesuchern als auch zwischen den Messebesuchern statt, der den Messebesuchern einen Informationsvorteil bringt, weil die entsprechenden Informationen ansonsten erst mit einer zumindest mehrwöchigen, wenn nicht monatelangen Verzögerung auf anderen Kanälen eintreffen, das gilt für den Absatzbereich, aber auch für neue Technologien oder Beschaffungsmöglichkeiten.

Einen in allen Betrieben von der Beschäftigtenzahl unabhängigen Raum nehmen die Gespräche mit Kollegen ein. Auch wenn keine Kooperation mit anderen Betrieben besteht, ist durch die Mitgliedschaft in Einkaufsvereinigungen oder Fachverbänden die Möglichkeit zum Gespräch bei den regelmäßig stattfindenden Sitzungen gegeben. Hier ist die Kontakthäufigkeit durchschnittlich 2 Gespräche im Monat. Bei diesen Gesprächen werden sowohl gemeinsame Beschaffungsprobleme erörtert als auch innerbetriebliche Fragen besprochen. Alle den Absatz betreffenden Gebiete bleiben aber zumeist ausgeklammert, aus einem gewissen Bedenken, dem Gesprächspartner dadurch Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

Einen vergleichbar großen Raum nehmen Informationsquellen ein, die weder qualitativ noch quantitativ genau erfaßt werden können. Es handelt sich dabei um den Austausch und die Weitergabe von Informationen am Rande von Kauf- oder Verkaufsgesprächen. Die Informationsträger, zumeist Handelsvertreter oder Einkäufer, verteilen Insidernachrichten unkontrolliert und nicht reprodu-

zierbar. Dadurch erlangen diese Informationen einen erheblichen Bedeutungswert, da zumeist der Informationsursprung nicht nachkontrolliert werden kann, die Glaubwürdigkeit der Überbringer grundsätzlich gewährleistet ist. Gerade die kleineren Betriebe befriedigen einen erheblichen Teil ihres Informationsbedarfes auch über politische Fragen auf diesem Wege, ebenso Interna aus anderen Betrieben.

Technische Informationen über neue Maschinen oder Produktionsmethoden werden weniger durch die Fachpresse als direkt von den verschiedenen Herstellern eingeholt. Dies unter dem Aspekt, daß dadurch eine umfangreichere und kompetentere Information erhalten werden kann.

Die für den Absatz wichtigsten Informationen betreffen die Kollektionsgestaltung. Zumindest zweimal im Jahr werden neue Kollektionen vorgelegt. Zwischenzeitlich, etwa für den Sommer- oder Winterschlußverkauf, werden weitere Spezialangebote entworfen, in den größeren Betrieben, vor allem, wenn sie modisch stark orientiert sind, werden ständig neue Modelle entwickelt.

Die Informationen zur Kollektionsgestaltung werden bei den kleineren Betrieben anders beschafft als bei den größeren. Kleinere Betriebe holen sich Anregungen und Trends von 'unten'. Es werden die Kataloge der Versender durchgesehen, Schaufenster angeschaut und Warenhäuser besucht, um das Angebot, das vorhanden ist, kennenzulernen. Anhand dieser Informationen, vielleicht noch ergänzt durch Eindrücke der eigenen Vertreter, werden dann die Kollektionen entwickelt. Es wird hier ganz deutlich sichtbar, daß es sich nur um eine Anpassung handelt. Diese Betriebe sind dadurch auch zumindest um einige Monate verspätet auf dem Markt, sie können sich dann nur an den Erfolg dranhängen.

Die größeren Betriebe holen ihre Informationen von 'oben'. Die Trendkollektionen der Faserhersteller werden begutachtet und nach Art des Hauses umgestaltet. Internationale Modezentren werden besucht, um die Umsetzbarkeit neuer Modetrends für die Serienproduktion zu studieren und um diese Trends überhaupt kennenzulernen. Daneben wird versucht, durch Beobachtung der Konkurrenz die eigene Position im Markt zu erkunden. Einen nicht

unerheblichen Einfluß auf die Kollektionen haben, bei den größeren und den kleineren Betrieben, die Wünsche und Vorstellungen der Einkäufer. Je intensiver der geschäftliche Kontakt mit einem Abnehmer ist, um so größere Möglichkeiten werden den Einkäufern gewährt, eigene Vorstellungen zu realisieren.

Das Informationsverhalten zeigt eine deutliche Unterlegenheit des mittelständischen Betriebes gegenüber dem Großbetrieb. Die notwendige Informationsvielfalt zu betriebswirtschaftlich fundierten Entschlüssen fehlt um so mehr, je kleiner der Betrieb ist. Dies mag die Ursache in der zeitlichen Beanspruchung des Unternehmers durch andere Führungsaufgaben haben, teilweise ist es sicherlich auch Ausdruck einer Theoriefeindlichkeit.

## 9.4 FÖHRUNGSVERHALTEN

### 9.4.1 Übersicht

"Der universale Charakter der Führung wird daran deutlich, daß es auch echte Führungsverhältnisse bei Tieren gibt. Beobachtungen vom Tierpsychologen, -soziologen und -ethologen haben diesen Sachverhalt bestätigt." (1) Im menschlichen Bereich heißt führen "mit anderen Menschen und durch andere Menschen etwas zustande bringen." (2) Führung hat zwei Dimensionen: Institution und Funktion (3). Die kreditive Führungsautorität der Institution braucht einen Anspruch nicht zu beweisen, das bedeutet für das Unternehmen, daß Privateigentum, Berufung und Elite-Ideologie die finalen institutionalisierten Mertsysteme sind. (4) Als Funktion verstanden hat die Führung den Charakter einer dispositiven Rolle, "die von einer Person spontan oder aufgrund einer Delegation ausgeübt wird." (5) Dabei kann die funktionale Betrachtungsweise technologisch fixiert sein, führen wird dann lediglich instrumental verstanden, der "Arbeitnehmer ist nur Instrument, das ebenso pfleglich genutzt wird wie ein Sachinstrument." (6)

1) Berndsdorf, in: Berndsdorf (Hg.) Wörterbuch der Soziologie, S. 257

2) Wacker, in: Marketing Repetitorium, S. 290

3) Burghardt, a.a.O., S. 71

4) Hartmann, a.a.O., S. 17

5) Burghardt a.a.O.

6) ebenda

Im folgenden soll nur die Betriebsführung betrachtet werden, Besonderheiten, die in anderen Organisationsformen auftreten können, werden deshalb nicht erwähnt.

Der Betrieb kann als Regelkreis verstanden werden, in dem die Führungsaufgabe den Charakter eines Reglers hat. Dabei bedeutet Führen die Sollgrößen, also die Betriebsziele durch entsprechende Führungsmaßnahmen zu erreichen bzw. zu halten. Die Führungsstile untergliedern sich nach der Einwirkung des Führers in den autoritären, den demokratischen und den laissez-faire-Stil.

Der autoritäre Führungsstil, auch patriarchalische Führung genannt, (1) ist gekennzeichnet durch die diskussionslose Erteilung von Anweisungen. Die Techniken und der Ablauf von Tätigkeiten werden schrittweise angeordnet, so daß spätere Schritte immer weitgehend ungewiß bleiben. Ein wesentliches Merkmal dieser Führer ist der Glaube an die Unteilbarkeit der Verantwortung. Diese Unternehmer sind stolz auf ihr Unternehmen und empfinden jeden Angriff als persönliche Beleidigung. Damit wird ein Höchstmaß an Identifikation zwischen Person und Organisation erreicht. Wenn diese Unternehmer es verstehen, ihre Identifikation zumindest partiell auf ihre Mitarbeiter zu übertragen, können beachtliche Leistungen entstehen. Es gibt für diesen Führungsstil Grenzen, die durch die Betriebsgröße gegeben sind. Von dem Moment, der erreicht wird, wenn die Überschaubarkeit des Betriebes durch eine Person nicht mehr gewährleistet ist, kann immer weniger autoritär geführt werden, da die geringe Gruppenmoral bei diesem Führungsstil die dauernde direkte Einflußnahme des Führers erfordert. (2)

Der demokratische Führungsstil, auch partizipativer Führungsstil genannt, weil in der Wirtschaft der vom Wort her naheliegende Gedanke der Wahl des Führers nicht der Fall ist, (3) das bedeutet die Beteiligung der Geführten, hier also der Mitarbei-

---

1) Degelmann, in: Management Enzyklopädie, S. 1233

2) Vgl. Rauch/Anzinger, Kritische Erziehung, S. 116; Rosenstiel, Motivation, S. 138

3) Rosenstiel, Organisationspsychologie, S. 124

struktur her als konservativ-patriarchalisch einzuordnen. Die Annahme, daß sein Führungsverhalten sich in patriarchalisch-autoritäre Strukturen einfügt, ist deshalb naheliegend. Bei dieser Grundstruktur haben die Gesprächspartner in der Untersuchung sich mehr oder weniger selbst erkannt. Sie haben sich für eine starke, entschlußfreudige Führung durch den Unternehmer ausgesprochen. Mitbestimmend dafür war eine gewisse Unsicherheit in Bezug auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, in dem Augenblick, in dem sie in eine zumindest teilweise Eigenverantwortung hineingestellt werden. Die Unternehmer sind insgesamt von einem Mißtrauen den Mitarbeitern gegenüber befallen, wenn deren Eigenverantwortung angesprochen wird. Dies kann sich zumindest teilweise daraus ergeben haben, daß die grundsätzlich hohe Leistungsmotivation der Unternehmer nicht schon automatisch auf die Mitarbeiter weitergegeben wird. Die Führungsinstrumente sind den Unternehmern weitgehend unbekannt. Die Maximen sind nach wie vor Anordnung und möglichst exakte Kontrolle. Dies ist in mittelständischen Betrieben häufig dann die Aufgabe von Familienmitgliedern, die über die reine Mitarbeit hinaus auch verlässliche Kontrolleure abgeben.

Gerade die Unkenntnis eines breiten Spektrums von Führungsmodalitäten führt bei den mittelständischen Unternehmern dazu, daß nur die selbstgemachten Erfahrungen im Führungsverhalten realisiert werden. Da es sich hierbei zumeist um autoritäres Führen gehandelt hat, wird auch von den Unternehmern weiterhin in der gleichen Richtung verfahren. Ein zumindest nicht unwesentlicher Faktor ist die personelle Ausstattung der Betriebe. Aus Gründen der Sparsamkeit wird es vermieden, qualifizierte Mitarbeiter zu beschäftigen. Die innerbetriebliche Ausbildung kann auch nur betriebsgrößenbedingt stattfinden, dadurch ist der Unternehmer zwangsläufig darauf angewiesen, so empfindet er es wenigstens, alle Anordnungen selbst zu erteilen und deren Ausführung möglichst direkt zu überwachen.

Tabelle 13: Verhalten bei Führungsentscheidungen im Betrieb (n = 25)

|                                                                                                                                              | Nennungen |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Der Unternehmer entscheidet alleine, wenn auch zumindest in gewissen Punkten Rücksprachen oder Diskussionen mit den Mitarbeitern stattfinden | 23        |
| Entscheidungen werden in Teamarbeit getroffen und verantwortet                                                                               | 2         |

Die vorstehende Tabelle illustriert zwei beim mittelständischen Unternehmer gepflegte Vorstellungen. Das ist einmal die Kausalität, daß die Entscheidungsträger auch kapitalmäßig mit dem Betrieb verbunden sein müssen. Das heißt, daß Führungsfähigkeit nur durch Kapitalanteile gegeben ist, da nur dann die notwendige Verantwortung bei Führungsentschlüssen vorhanden ist. Die Tendenz wurde von einem Gesprächspartner mit der Bemerkung, wenn es um den eigenen Geldbeutel gehe, dann überlege man sich eine Entscheidung besser, illustriert.

Die Möglichkeit, vor wichtigen Entscheidungen Rücksprache mit den beteiligten Mitarbeitern zu nehmen, wird zwar teilweise wahrgenommen. Diese Gespräche haben aber für den Unternehmer nur informativen Charakter, denn "nur der Chef hat die Übersicht, und bei grundsätzlichen Entscheidungen muß der entscheiden, der das Risiko trägt". Die Möglichkeiten, die Erfahrungen der Mitarbeiter auszuwerten, auch im täglichen Arbeitsablauf auszunützen, werden grundsätzlich nicht wahrgenommen. Das betrifft sowohl Fragen der Arbeitsplatz- als auch der Arbeitsablaufgestaltung. Die Begründung dafür ist die begrenzte Kompetenz der sehr häufig nur angelernten Mitarbeiter. Dieses irrationale Verhältnis zu Delegationsfragen, zur Abgabe von Befugnis, bringt andererseits wieder unverständliche Kompetenzhäufung bei einzelnen Mitarbeitern, deren emotionale Betriebsverbundenheit als gegeben angenommen wird.

Die mittelständischen Unternehmer, die sich an der Untersuchung beteiligt haben, waren sich einig in der Definition von wirtschaftlichem Risiko im Betrieb: Dies liegt allein beim

ter, an Entscheidungsprozessen im Betrieb. Der Unternehmer ist bei diesem Führungsstil bereit, auch selbst Kritik hinzunehmen und Methoden der Arbeitsverteilung und der Arbeitsbewältigung, auch wenn sie nicht mit seiner eigenen Vorstellung konform gehen, zu akzeptieren. Die Motivation der Mitarbeiter ist bei diesem Führungsstil am höchsten, da durch die Entscheidungsmitsprache eigene Kreativität eingesetzt werden kann. Der demokratische Führungsstil erfordert eine intensive Kommunikationsbereitschaft bei Unternehmer und Mitarbeitern. Die Ziele, hier die Betriebsziele, werden vom Unternehmer vorgegeben. Innerhalb der jeweiligen Aufgabenbereiche ermitteln die Mitarbeiter selbständig und in Diskussion die optimalen Realisationsmöglichkeiten. Der demokratische Führungsstil ermöglicht es den Geführten, den Weg der Aufgabenerfüllung zu variieren, die Aufgabe selbst bleibt jedoch unverändert, d.h. in einem Betrieb müssen vom Arbeitnehmer die jeweils vorgegebenen Tätigkeiten erfüllt werden.

Der laissez-faire-Stil stellt im eigentlichen nicht einen Führungsstil dar, sondern eher das Gegenteil. Wenn bei diesem System trotzdem Erfolge erzielt werden, dann ist es nicht dem Führer zu verdanken, sondern die Geführten haben mehr oder weniger zufällig richtig gehandelt. Für einen Industriebetrieb ist dieses Führungsmittel völlig ungeeignet. Die Arbeitsmotivation ist gering. Dieser Stil scheint nur geeignet bei kreativen, hochspezialisierten Individuen, wenn es nicht eine Gruppenleistung, sondern nur individuelle Ergebnisse sind, die erbracht werden müssen. Denkbar ist hier künstlerische Arbeit im weitesten Sinn. Der Führer hat beim laissez-faire-Stil weniger Führungs- als Koordinationsfunktion. Dieser Führungsstil führt zur totalen Verunsicherung, wenn die Geführten nicht aus sich heraus Zielvorstellungen entwickeln können. (1)

Die patriarchalisch-autoritäre Führung kann vor allem in kleinen Unternehmen angenommen werden. (2) Je größer der Betrieb, um so höhere Anforderungen an die Führungsqualitäten werden gestellt.

- 
- 1) Rauch/Anzinger, a.a.O., S. 117; Linke, Führungsstile, (Manuskript), S. 4  
Crome, Führungsstile (Manuskript), S. 3
  - 2) Degelmann, in: Management Enzyklopädie, S. 1237

- Dies führt dann nach Systemanalysen zur Konzeption von Führungsmodellen. Diese Modelle sind in der Regel nicht situationsneutral, also haben keine Allgemeingültigkeit. (1)

Der Versuch, Führung zu standardisieren, brachte Führungsmodelle hervor, deren Umfang kaum mehr zu übersehen ist. Im "Harzburger Modell" wurde ein Verfahren entwickelt, das von der klassisch autoritären Führung zur Aufgabendelegation, dem "Führen im Mitarbeiterverhältnis" hinleiten soll. Dieses Modell geht von militärischen Führungsgrundsätzen aus, die mit den Erfordernissen der Wirtschaft verknüpft wurden. Die Mitarbeiter werden nicht mehr durch einzelne Aufträge vom Vorgesetzten geführt, sondern erhalten einen festen Aufgabenbereich mit festen Kompetenzen. (Die Erweiterung dieses Konzepts bringt die Delegation nicht mehr an einzelne Mitarbeiter, sondern an ganze Gruppen. (3)

Die Leistung kann kurzfristig durch autoritäre Führungspraktiken angehoben werden, unter Inkaufnahme eines höheren Kontrollaufwandes, eines verschlechterten Betriebsklimas. Langfristig bringt die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen für den Betrieb mehr Vorteile, angefangen von der geringeren Fluktuationsrate bis zu weniger Fehlzeiten durch Krankheit. (4) Alte Vorstellungen von Führung werden schon durch die Technik überholt. Die Spezialisierung durch komplexe Produktionsanlagen bedingt die Übertragung von Verantwortung auf die Mitarbeiter. "Mitbestimmungsmöglichkeit bei der Arbeit (Partizipation und Delegation) erhöht die Bindung an die Aufgabe, steigert die Einsatzbereitschaft bei Widerstand, erzieht zur Selbständigkeit, führt zu fähigem Führernachwuchs und zu kompetenten Stellvertretern, belastet schlecht Ausgebildete, Unselbständige und Verantwortungsscheue. (5)

#### 9.4.2 Untersuchungsergebnisse

Der mittelständische Unternehmer ist von seiner Persönlichkeits

1) Burghardt, a.a.O., S. 74

2) Vgl. Höhn, Führungsbrevier

3) Rosenstiel, Organisationspsychologie, S. 62

4) ebenda, S. 133

5) Rosenstiel, Motivation, S. 86

Unternehmer. Dabei findet eine Einengung des in einem Industriebetrieb liegenden Risikos auf das Kapitalrisiko statt. Sicherlich, der Unternehmer und seine Familie sind existentiell mit dem Betrieb verbunden. Das Risiko des Arbeitnehmers, das er eingeht, wenn er eine Beschäftigung annimmt, seine Arbeitskraft verkauft, wird von den Unternehmern nicht gesehen. Ausgehend von Schwierigkeiten in der Personalbeschaffung halten es die Unternehmer für kein Risiko, was der Arbeitnehmer in einem Betrieb zu tragen hat, weil sie der Meinung sind, daß er jederzeit, entsprechenden Willen vorausgesetzt, in der Gegend wieder Arbeit finden kann. Deshalb sehen es die Unternehmer auch nicht als gegeben an, daß der Arbeitnehmer Interesse am Betrieb über den Verdienst hinaus hat. Eine Beteiligung an Entscheidungen würde, so das Argument, nie im betrieblichen, sondern nur im eigennützigen Interesse sein.

Die sehr stark ausgefallene Ablehnung einer Entscheidung im Team kann auch ihre Ursache in der Ungeübtheit der Unternehmer im Umgang mit Gruppenprozessen zusammenhängen. Es ist ein Unbehagen verständlich, wenn ein Gesprächspartner äußert, "je mehr Köpfe an einer Entscheidung beteiligt sind, um so mehr Schwierigkeiten gibt es", das bei diesem Gesprächspartner vorhanden ist. Wenn der gewohnte Führungsstil verlassen wird, das Anordnen und Kontrollieren, ergeben sich plötzlich Situationen, auf die die Unternehmer auch gar nicht vorbereitet sind. Bei der Skepsis gegenüber theoretischer Entwicklung, der nur gering ausgeprägten Lesefreude, wenn es über den eng fachlichen, mehr technischen Bereich hinausgeht, erscheint es nur zu verständlich, einen traditionellen, eher militärisch als demokratisch zu bezeichnenden Führungsstil zu pflegen.

Aus der Unkenntnis der Leistungsfähigkeit eines Teams scheinen die entsprechenden Meinungen zu resultieren. Bei einem Team sei anschließend, wenn eine Entscheidung negative Auswirkungen gehabt habe, kein Verantwortlicher zu finden, wird angeführt. Die kollektive Verantwortlichkeit des Teams wird dabei nicht gesehen - die Mitarbeiter vertreten sich ja nur selbst mit ihren Interessen, und dann ist es letztendlich wieder der Unternehmer, der eintreten muß.

Es scheint hier eine direkte Auswirkung der intellektfeindlichen Haltung mittelständischer Unternehmer erkennbar zu sein. Sie weigern sich, mit Möglichkeiten der Betriebsführung sich auseinanderzusetzen, weil sie ein Primat der Technik sehen. Sie sind in der Lage, sich mit technischen Entwicklungen auseinanderzusetzen, konnten aber nicht die Erkenntnisse der Menschenführung in jüngerer Zeit aufnehmen.

## 9.5 NACHFOLGE

### 9.5.1 Übersicht

In der Bundesrepublik nimmt die Zahl der selbständigen Unternehmer ständig ab. Von 1960 bis 1976 haben fast 900 000 Selbständige den Betrieb geschlossen. In dieser Zahl sind allerdings auch die Einzelhändler, die ihren Laden schließen, also nicht nur industrielle Unternehmer, enthalten. Es verbleibt immer noch eine recht imponierende Zahl: 2,45 Millionen Selbständige gibt es derzeit noch. (1) Inwieweit ein ständiger Rückgang der industriellen Betriebe in der Zukunft stattfinden wird, kann geschätzt werden, wenn allein innerhalb eines Jahres in der Textilindustrie 5% der Betriebe schließen. (2) Die Bereitschaft zur Selbständigkeit ist im Sinken, sowohl bei den Unternehmersöhnen die Übernahme als bei anderen jungen Leute der Schritt in die Selbständigkeit hinein, wie eine Umfrage ergeben hat. (3) Die daraus resultierende Frage lautet, ob das System der sozialen Marktwirtschaft deshalb überwunden wird, weil es keine Unternehmer mehr gibt, die bereit sind, dieses System aufrechtzuerhalten. "Die industriellen Klein- und Mittelbetriebe haben einen wesentlichen Beitrag zur Leistungsäfhigkeit der deutschen Wirtschaft und zu ihrer internationalen Wettbewerbsfähigkeit geleistet." (4) Nachdem das Ansehen des Unternehmers in der Öffentlichkeit "tief auf der Skala der Wertschätzungen" liegt (5), ist von dieser Seite keine Ermutigung zum Ergreifen dieses Werdegangs zu erwarten. Unterstützung findet sich auch nicht in der Aussage, daß "man zuweilen fürchten mußte, das das

1) Die Zeit 26/1977, S. 18

2) Jahresbericht der Textilindustrie 1974, S. 14

3) Die Zeit, a.a.O.

4) BDI-Mittelstandspolitik, S. 5

5) Noelle, Wirtschaft u. öffentliche Meinung, S. 184

Wort Unternehmer eine noch unerforschte Sprachverwandtschaft mit Jammern habe". (1)

Das Ansehen und die Motivation, Unternehmer zu werden, können als gering bezeichnet werden. Die Übernahme eines Betriebes erscheint dagegen innerhalb der Familie weniger problematisch zu sein. Da die Familienmitglieder in erheblichem Umfang im Betrieb beschäftigt sind, ergibt es sich eher selbstverständlich, daß die Übernahme durch Familienmitglieder erfolgt. (2)

Die Aufgaben an die Unternehmer werden gestellt: "Aktive Durchsetzung neuer Produkte und Produktionsverfahren unter Übernahme des Risikos". (3) Das Feststellen von Problemen und der Versuch, sie zu lösen, das sollen Unternehmer leisten, sie sollen unternehmen (4) Dazu ist Nachwuchs nötig, der "ein Betätigungsfeld für persönliche Eigenart und persönliche Initiative" sehen muß. (5)

#### 9.5.2 Untersuchungsergebnisse

Tabelle 14: Erwartete Nachfolge in der Betriebsführung  
(n = 25)

| Der Betrieb wird von Kindern<br>oder Verwandten weitergeführt | Nennungen |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| Ich rechne bestimmt damit                                     | 14        |
| Vielleicht                                                    | 8         |
| Es besteht keine Aussicht                                     | 2         |
| Ich weiß es noch nicht                                        | 1         |
|                                                               | 25        |

In der Untersuchungsstichprobe ist der Trend gegen die Selbständigkeit nicht festzustellen. Es mag ein besonderes Kennzeichen der Familienverbundenheit des mittelständischen Betriebs sein, daß die Übernahme durch Kinder oder Verwandte fast zur Selbstverständlichkeit gehört. In den beiden Betrieben, die keine Aus-

1) Die Zeit 26/1977, S. 18

2) Jahresbericht der Textilindustrie 1974, S. 14

3) Die Zeit, a.a.O.

4) BDI Mittelstandspolitik, S. 5

5) Noelle, Wirtschaft und öffentliche Meinung, S. 184

sicht auf Weiterführung durch Angehörige des Unternehmens haben, sind die familiären Verhältnisse ausschlaggebend, es gibt dort keine Kinder oder entsprechende Verwandte.

Tabelle 15: Übergabe der Verantwortung für den Betrieb  
(n = 25)

| Obergabealter in Jahren | Nennungen |      |
|-------------------------|-----------|------|
| 60                      | 7         | 28%  |
| 65                      | 12        | 48%  |
| 70 und älter            | 6         | 24%  |
|                         | 25        | 100% |

Es zeigt sich, je höher das Lebensalter der Gesprächspartner ist um so länger wollen sie die Verantwortung für den Betrieb behalten. Für die Nachfolger ist es nicht gerade sehr motivierend, wenn sie damit rechnen müssen, bis zu einem späten, nicht genau festgelegten Zeitpunkt warten zu müssen, ehe die gewünschte Tätigkeit angetreten werden kann. Gleichzeitig ist zu bedenken, ob durch dieses Festhalten an Kompetenzen durch die Unternehmer nicht auch altersbedingt persönliche Flexibilität verloren gehen kann.

Eine Inkonsequenz kann bei den Gesprächspartnern beobachtet werden, wenn sie auf die allgemeine Frage, ob man einem jungen Menschen heute raten könne, Unternehmer zu werden, antworten. Die eigenen Angehörigen, so nehmen sie zumindest an (oder erwarten es), werden den Betrieb übernehmen. Allgemein würde aber über die Hälfte der Befragten nicht empfehlen, Unternehmer zu werden. Die Gründe dafür liegen überraschend zum großen Teil nicht in betrieblichen Erwägungen, sondern gesellschaftlichen Befürchtungen. Der Unternehmer wird in der Gesellschaft nicht respektiert, wird angeführt, oder die politische Entwicklung ist gegen den Unternehmer, es herrscht ein sozialistischer Trend, er muß einen Existenzkampf gegen die Gewerkschaften führen.

Die auch in der Zukunft zum Unternehmertum ratenden Gesprächspartner sehen durchaus Vorteile, die es als Unternehmer gibt. Da

Einkommen ist besser als bei einem Angestellten, Leistungsbereitschaft und Einsatzwillen bringen Erfolge, und wer tüchtig ist, kann sich in hohem Maße entfalten, auch wenn er Sorgen und hohe Anspannung in Kauf nehmen muß. Es gibt unter dieser Unternehmergruppe auch Stimmen, die zumindest gedämpft optimistisch die Zukunft des Unternehmers sehen und vorsichtigen Leuten raten, lieber in den Staatsdienst zu gehen, da sei man sicher.



etriebsrates teilzunehmen, damit verbunden ist das Recht, nach der Teilnahme auch die entsprechenden Sitzungsniederschriften zu erhalten. (1) An Betriebs- oder Abteilungsversammlungen können Gewerkschaftsbeauftragte beratend teilnehmen, sie müssen vorher rechtzeitig benachrichtigt werden, dabei muß der Zeitpunkt und die Tagesordnung bekanntgegeben werden. (2)

Neben dem Betriebsrat können auch die Gewerkschaften, wenn sie im Betrieb vertreten sind, gegen den Arbeitgeber vor dem Arbeitsgericht klagen. (3)

Die Aufgaben des Betriebsrates haben sich gegenüber dem alten Betriebsverfassungsgesetz erweitert. Zu den allgemeinen Aufgaben gehört jetzt, "Anregungen" von Arbeitnehmern und nicht nur wie vorher Beschwerden entgegenzunehmen. (4) Nach der Prüfung auf Richtigkeit hat der Betriebsrat durch Verhandlungen mit dem Arbeitgeber auf Erledigung hinzuwirken. Der Betriebsrat hat weiter als Aufgabe die Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer und der Eingliederung ausländischer Kollegen. Eine weitere wichtige neue Rechtsposition ist durch die Möglichkeit des Betriebsausschusses - nicht des ganzen Betriebsrates - gegeben, Einblick in die Lohnlisten zu nehmen. Davon ausgenommen sind allerdings die Gehälter der Leitenden Angestellten. (5)

Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates in sozialen Angelegenheiten sind in wesentlichen Punkten erweitert worden. Der Betriebsrat kann die Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage mitbestimmen (6), ebenso bei vorübergehender Verkürzung oder Verlängerung der Arbeitszeit hat der Betriebsrat jetzt ein Mitspracherecht. (7) Das bedeutet ein Mitbestimmungsrecht bei dem Ansatz von Überstunden als Sonderschichten. Der Betriebsrat kann mitbestimmen über die Zeit, den Ort und auch über die Art

---

1) BetrVerfG § 34/2

2) ebenda, § 46/1/2

3) ebenda, § 23/3

4) ebenda, § 80/1

5) ebenda, § 80/2 - § 5/3

6) ebenda, § 87/1/2

7) ebenda, § 87/1/2

der Auszahlung des Lohnes bzw. Gehaltes. (1) Auch bei der Aufstellung des Urlaubsplanes und die zeitliche Lage des einzelnen Arbeitnehmers besteht das Mitbestimmungsrecht. (2)

Ein sehr wichtiges Recht des Betriebsrates ist das der Mitwirkung bei der Festsetzung leistungsbezogener Entgelte, also Akkord- und Prämiensätzen. Das nach dem alten Betriebsverfassungsgesetz auf die formelle Seite der Lohnfindung beschränkte Recht, also auf den Zeitfaktor beim Akkord, ist jetzt ausgedehnt auch auf den Geldfaktor. (3)

Bei der Planung von Bauten, technischen Anlagen, neuen Arbeitsverfahren, muß der Betriebsrat in Erweiterung des vorhergehenden Rechts jetzt unterrichtet werden, und zwar so rechtzeitig, daß eine Beeinflussung noch möglich ist. (4)

Mit die wichtigste neue Rechtsposition hat der Betriebsrat durch die Mitwirkung bei der Einstellung und Entlassung von Arbeitnehmern erhalten. Das beginnt mit der Vorlage der Bewerbungsunterlagen durch den Unternehmer und Erklärungen, aus welchen Gründen der Unternehmer eine Einstellung für erforderlich erachtet (5) bis zu der erforderlichen Zustimmung des Betriebsrates vor Ausspruch einer Kündigung, auch bei einer fristlosen Kündigung ist der Betriebsrat vorher zu hören. (6)

Der Betriebsrat kann über den Wirtschaftsausschuß weitgehend Informationen vom Unternehmer über die wirtschaftliche Lage des Betriebes, über geplante Investitionen, über Stilllegungen und "andere Interessen der Arbeitnehmer" Unterrichtung verlangen. (7)

Im Betriebsverfassungsgesetz ist die Pflicht des Arbeitgebers festgelegt, den Arbeitnehmer über dessen Aufgaben und Verantwortung, über die Art seiner Tätigkeit sowie deren Einordnung

---

1) BetrVerfG § 87/1/3

2) ebenda, § 87/1/4

3) ebenda, § 87/11

4) ebenda, § 90

5) ebenda, § 99/1/2

6) ebenda, § 102

7) ebenda, § 160/3

in den Arbeitsablauf des Betriebes zu unterrichten. (1) Vor Beginn der Beschäftigung hat der Arbeitnehmer Anspruch auf Unter-  
richtung durch den Arbeitgeber über die Unfall- und Gesundheits-  
gefahren, denen er bei der Beschäftigung ausgesetzt ist. (2) Der  
Arbeitnehmer kann zwar Vorschläge zur Gestaltung seines Arbeits-  
platzes machen, damit ist auch das betriebliche Vorschlagwesen  
gemeint, ein Mitbestimmungsrecht über die durch den Betriebsrat  
gegebenen Grenzen hat er jedoch nicht.

Das Betriebsverfassungsgesetz gibt dem Arbeitnehmer - ähnlich,  
wie es bisher schon im öffentlichen Dienst war - das Recht auf  
Einsicht in seine Personalakte. (3) Dies wird, vor allem in  
kleineren Betrieben, für den Arbeitnehmer kein wesentlicher Vor-  
teil sein, weil dort in diesem Sinne Personalakten kaum geführt  
werden, die über die Aufbewahrung der Steuerkarten und Sozial-  
versicherungsnachweise hinausgeht. Das Beschwerderecht des Ar-  
beitnehmers (4) dürfte auch eher für Großbetriebe denn für mit-  
telständische Einheiten gemacht sein. Im täglichen Kontakt ist  
keine besondere Form nötig, das Anbringen von Anliegen ist durch  
geringere Bürokratisierung der Organisationsstufen spontan möglich.

Das Betriebsverfassungsgesetz hat die Arbeitnehmer mit zusätzli-  
chen Rechten ausgestattet. Zum großen Teil handelt es sich dabei  
nicht um individuell wahrnehmbare Rechte. Sie können nur über  
die Schaltstelle Betriebsrat erreicht werden. Dies ist bei Groß-  
betrieben aus Gründen der Realisationsmöglichkeit geboten, zum  
anderen ist es aber auch ein Garant dafür, daß die Betriebslei-  
tung einen kompetenten Gesprächspartner für alle entsprechenden  
Probleme hat.

#### 10.1.2 Untersuchungsergebnisse

Die Neufassung des Betriebsverfassungsgesetzes ist bei vielen  
Unternehmern spontan auf Ablehnung gestoßen. Die Mehrzahl der  
in der Untersuchung vertretenen Unternehmer sehen darin einen  
Weg der Entrechtung und Entmachtung des Unternehmers. Die Kul-  
mination dieser Entwicklung wird dann in einer "bald folgenden

1) BetrVerfG § 81

2) ebenda, § 81/1/2

3) ebenda, § 83

4) ebenda, § 84-86

„Enteignung“ gesehen.

Die Unternehmer sehen im Betriebsverfassungsgesetz nicht nur die formale Beteiligung der Arbeitnehmer an gewissen Entscheidungen bzw. die Unterrichtung über betriebswichtige Daten, sondern die Wegnahme der Verfügbarkeit über Vermögenswerte.

Obwohl im Untersuchungsgebiet ein sehr geringer gewerkschaftlicher Organisationsgrad besteht, bereitet es den Unternehmern sehr viel Kopfzerbrechen, ob durch das Betriebsverfassungsgesetz im Laufe der Zeit die Macht der Gewerkschaft in großem Stile zunehmen könnte. Die Befürchtung durch die Zugangsmöglichkeit von Gewerkschaftsfunktionären eine Vergiftung des Betriebsklimas zu erhalten, gründet sich auf die Voreingenommenheit, jeder Gewerkschaftsfunktionär habe nichts anderes im Sinn, als den Betrieb so schnell wie möglich zu ruinieren. Es wird argumentiert, die außerbetrieblichen Gewerkschaftler seien in die Problematik des einzelnen Betriebs überhaupt nicht eingeführt. Es sei ihnen deshalb auch nicht möglich, die spezifischen Belange des jeweiligen Betriebs zu berücksichtigen. Da die Gewerkschaft aber unter einem starken Erfolgsdruck arbeite, die Mitglieder möchten für Ihre Beiträge auch einen direkten Erfolg bei dem Eingreifen eines Sekretärs sehen, müssen die Gewerkschaftler versuchen, auch zum Schaden des Betriebes ausfallende Regelungen durchzudrücken.

Die Furcht, durch das Betriebsverfassungsgesetz in der eigenen Entscheidungsfreiheit Einbußen hinnehmen zu müssen, ist nicht ganz verständlich, wenn man betrachtet, daß 76% der in der Untersuchung beteiligten Betriebe keinen Betriebsrat haben. Es wirft ein bezeichnendes Licht auf die Arbeitnehmer - oder auf den Einfluß, den der Arbeitgeber auf den Arbeitnehmer ausüben kann, wenn man betrachtet, daß der Unternehmer die Bildung eines Betriebsrates nicht unterbinden kann. Er muß die notwendigen Vorbereitungen zulassen, auch die erforderlichen technischen Hilfestellungen und die benötigte Zeit zur Verfügung stellen, damit die Wahlen zum Betriebsrat ablaufen können. Die Initiative muß er allerdings nicht ergreifen. Solange nicht von irgend einer Seite ein Anstoß gegeben wird, ist der Unter-

nehmer nicht verpflichtet, die im Betriebsverfassungsgesetz durch die Institution Betriebsrat wahrzunehmenden Rechte der Arbeitnehmer diesen in irgend einer Form zu gewähren.

Die Publizitätsscheu der Unternehmer gilt erst recht für den eigenen Betrieb, wenn es gilt, Umsatzzahlen oder gar Bilanzen zu veröffentlichen. Dabei herrscht eine besondere Furcht vor der Veröffentlichung des Buchgewinns, weil die Unternehmer fürchten, die Arbeitnehmer würden dann anhand der betragsmäßig teilweise hohen Zahlen plötzlich überhöhte Lohnforderungen stellen. Der Kreislauf scheint hier wieder einmal zutage zu treten: Wenig Information erzeugt ein Wissensdefizit, weil dieses Defizit da ist, sind die Arbeitnehmer unmündig, weil sie unmündig sind, kann ihnen spezifisches aus dem Betrieb, so meinen wenigstens die Unternehmer, nicht zur Kenntnis gebracht werden.

Teilweise scheinen die Unternehmer in ihrem Kenntnisstand nicht so sehr das Betriebsverfassungsgesetz, sondern mehr oder weniger dubiose Kommentare als Basis ausgesucht zu haben. Äußerungen wie "es ist unannehmbar, wenn Arbeiter in der Bilanz rumpfuschen" oder auch nur das pauschale "der Betriebsrat kann in die Angelegenheiten des Betriebs dreinreden" zeigen ein reichlich gespanntes Verhältnis einmal zu den Mitarbeitern allgemein, denn sie wären ja auch nur im Betriebsrat und dann im besonderen zu dem, was der erwartete Effekt ist. Die von den Unternehmern so sehr gerühmten Qualitäten des mittelständischen Unternehmers, Selbstentfaltung, Umsetzung der eigenen Kreativität ist plötzlich, wenn es Mitarbeiter tun, nur noch eine betriebsschädigende Sache. "Wenn ein Betriebsrat vorhanden ist, dann kann er in die Angelegenheiten des Betriebs dreinreden", und das, so die Befürchtung, "führt dazu, daß sich Mittelbetriebe nicht mehr so wie bisher entwickeln können".

Für die mittelständischen Unternehmer scheint ein Demokratisierungsprozeß weniger, weil sie gegen die Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeiter in der Arbeitswelt eingestellt sind als durch die personifiziert zu sehende Funktion als Unternehmer und Leiter des Betriebes zumindest gefühlsmäßig suspekt zu

sein. Die Identifikation mit dem Betrieb läßt es die Unternehmer auch gar nicht als Eingriff in die Rechte ihrer Mitarbeiter erscheinen, wenn sie versuchen, die gesetzlichen Regelungen zumindest passiv nicht zur Anwendung kommen zu lassen, wenn schon eine aktive Vereitelung nicht möglich ist.

Tabelle 16: Einstellung zum Betriebsverfassungsgesetz  
(n = 25)

|                                                                                                      | Nennungen |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|
| Bedenken, der Unternehmer wird entrechtet, entfaltungshemmend, verstärkte Gewerkschaftskonfrontation | 14        | 56%  |
| Keine Änderungen sind oder werden eintreten, alles bleibt                                            | 7         | 28%  |
| Betriebe werden mehr und mehr demokratisiert                                                         | 4         | 16%  |
|                                                                                                      | 25        | 100% |

Bei den fünf größten Betrieben ist die Ablehnung des Gesetzes am deutlichsten ausgeprägt. Es besteht allerdings nur in zwei Betrieben ein Betriebsrat. In diesen größeren Betrieben spüren die Unternehmer, daß sie nicht mehr den ganzen Überblick haben, daß sie auf andere angewiesen sind. Dieses Bewußtsein der gewissen Hilflosigkeit wird noch verstärkt durch die empfundene Gefahr, zusätzlich zu der betrieblich notwendigen Machtdelagation durch überbetriebliche Instanzen gezwungen zu werden, den Unternehmern eventuell unangenehmen Mitarbeitern Mitwissen und Mitsprache im Betrieb zu gewähren.

In den Betrieben, in denen eine positive Beurteilung der Situation nach dem neuen Betriebsverfassungsgesetz zu verzeichnen ist, herrscht auch in anderen Punkten eine Aufgeschlossenheit neueren Entwicklungen gegenüber. Sowohl ein aktiveres Informationsverhalten als auch die Tendenz zu demokratischem Führungsverhalten kann bei diesen Unternehmern festgestellt werden. Die Betriebsgröße spielt dabei keine Rolle. Von der Ausbildung her weisen diese Unternehmer auch keine einheitlichen Züge auf. Es läßt sich allerdings feststellen, daß es sich bei allen vier Betrieben um solche mit einer starken dynamischen Struktur und einem energischen Drängen auf den Markt handelt. Zumindest

in diesen Anzeichen könnte ein Anhaltspunkt gesehen werden, daß soziale Aufgeschlossenheit der Unternehmer mit erfolgreicher Betriebsentwicklung korreliert. Es wird sicherlich nicht der einzige Faktor sein, der notwendigerweise optimale Betriebsergebnisse bringen kann, sollte aber in seinen Auswirkungen, die nicht bilanzierbar sind, durchaus auch beachtet werden.

## 10.2 MITBESTIMMUNG

### 10.2.1 Übersicht

Das Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer hat einen vorläufigen Abschluß der Mitbestimmungsentwicklung gekennzeichnet. (1) Mit Inkrafttreten dieses Gesetzes wird die Mitbestimmung erweitert, allerdings nur bei Unternehmen, die "in der Regel mehr als 2000 Arbeitnehmer beschäftigen" (2). Damit wird die Mitbestimmung gleichzeitig per Gesetz in allen mittelständischen Betrieben nicht eingeführt. In 15.000 Betrieben mit 2,8 Millionen Beschäftigten ist die Mitbestimmung über die durch das Betriebsverfassungsgesetz gegebenen Grenzen nicht gesetzlich vorgeschrieben .. (3). Auf freiwilliger Basis errichtete Modelle, heute teilweise schon wieder der mittelständischen Größenordnung entwachsen oder vorher darüberliegend, zeigen eine mehr oder weniger intensive Einflußmöglichkeit des Mitarbeiters. (4)

Durch das gewerkschaftlich vertretene Modell der paritätischen Mitbestimmung, das vom Gesetz für die Großbetriebe übernommen wurde, ist nur ein Teil dessen, was unter Mitbestimmung verstanden werden kann, abgedeckt: Die Möglichkeit des Zugangs zu der Unternehmensspitze und die Mitwirkung an den dort getroffenen Entscheidungen. Nur teilweise vom Betriebsverfassungsgesetz abgedeckt ist die Beteiligung des Arbeitnehmers bei der Mitbestimmung am Arbeitsplatz, die dann nach Realisation als "Versuch,

---

1) Mitbestimmungsgesetz v. 4. Mai 1976 BGBI. 1, S. 1153

2/ ebenda, § 1/2

3) Bayer, S. 30

4) vgl. Die Zeit 1/1973, S. 28: Die Hütte der Arbeiter (Die Glashütte Süßmuth, ein Experiment, Arbeiter sind Unternehmer); Pfeiffer, Organisationssoziologie, S. 116: Die Struktur der Porst Gruppe (Heute geändert, Anm. d. Verf.), vgl. Flach, Maihofer, Scheel, S. 93 ff, vgl. Die Zeit Nr. 24, 1976, Mit kleinen Schritten in die Selbständigkeit (Neue Formen der Arbeitsorganisation in Schweden), Die Zeit Nr. 25/1976: Die Mitsprache erstreiken - notfalls.

die seit Taylors 'scientific management' grundlegende Trennung von leitenden und ausführenden Tätigkeiten aufzuheben oder zumindest abzuschwächen" anzusehen wäre. (1)

Diese Mitbestimmungsform kann definiert werden als 'aufwärtsgerichtete Partizipation'. Dabei handelt es sich darum, daß der Mitarbeiter teil hat an Entscheidungen, die vormals einer höheren Ebene vorbehalten waren. Dies ist eine Möglichkeit, den Konflikt aus der Uneinlösbarkeit genereller Mobilität vertikaler Art zu lösen. Bei der 'abwärtsgerichteten Partizipation' werden Managementfunktionen auf eine niedrigere Stufe verlegt, das heißt, auf der untersten Ebene ist der Arbeiter in die Leitung und Kontrolle seiner Arbeit weitgehend eingeschaltet. (2)

Die weitergehende Form der direkten Partizipation bedeutet, daß Entscheidungen, die den Arbeitsplatz und die Arbeitsorganisation betreffen, von den Arbeitern unmittelbar selbst getroffen werden. Diese Formen der Mitbestimmung werden auf freiwilliger Basis, zumindest teilweise, erfolgreich angewandt. (3) Die Voraussetzung dazu, den mündigen Mitarbeiter, können die Modelle jedoch selbst nicht erbringen. Die Bereitschaft zum Engagement und auch die Notwendigkeit, ausgefahrene Wege der Produktion zu verlassen mit dem dabei unumgänglichen Erlernen neuer Methoden ist die Voraussetzung zu einer Mitbestimmung am Arbeitsplatz. (4)

"Am unmittelbarsten und härtesten erfährt der Arbeitnehmer seine Fremdbestimmung am eigenen Arbeitsplatz. Hier, wo der Schwerpunkt seines menschlichen Schaffens liegt, muß er sich der Weisung anderer unterordnen, statt nach eigener Initiative frei tätig sein zu können." (5) Der Arbeitnehmer erfährt die Abhängigkeit, den Verlust individueller Disposition da, wo sie bisher

---

1) vgl. Jenkins, S. 119-138

2) Pfeiffer, a.a.O., S. 112

3) ebenda, S. 113

4) Die Zeit, 24/76 - Autonome Gruppen

5) Kerber, Management Enzyklopädie, S. 2396

am wenigsten für ihn institutionell geregelt ist. Die Mitbestimmung auf Betriebsebene gibt dem Arbeitnehmer das Recht, über die gewählten Vertreter mitzubestimmen. Auch im Betriebsrat kann der Arbeitnehmer nur indirekt Wünsche oder Beschwerden anbringen. Die Bestimmung am Arbeitsplatz scheint gegenwärtig, von Modellversuchen abgesehen, nicht institutionalisiert zu sein. Die Grenzen der Mitbestimmung am Arbeitsplatz sind gegeben: "Dort, wo es um die Bestimmung quantitativer und qualitativer Produktionsleistungen geht." (1)

Der mittelständische Betrieb, bisher ausgeklammert bei Diskussionen über Mitbestimmungsmodelle, böte sich an für eine Binnenkonstitutionalisierung. Denn hier lassen sich "noch Spielräume unterhalb der Parität ausschöpfen. Die Gewerkschaften waren in dieser Hinsicht nicht gerade phantasievoll und konstruktiv." (2) Vielleicht, weil es "bei der paritätischen Mitbestimmung nicht um die Mitbestätigung der Arbeitnehmer in ihren Betrieben", sondern "um die Mitbestimmung der Gewerkschaften geht." (3) "Mitbestimmung in diesem Bereich ist dem Arbeitnehmer viel wichtiger als die Mitbestimmung über das Ganze. Man sollte ihn deshalb über alles selbst entscheiden und bestimmen lassen, was nicht unbedingt von oben herab geregelt werden muß, damit er sich im Arbeitsvollzug nicht als ein Rädchen einer Produktionsmaschinerie, sondern als Mensch, als echter Mitarbeiter eingesetzt fühlt.

#### 10.2.2 Untersuchungsergebnisse

Das Wort Mitbestimmung stellt für die Unternehmer ein Reizwort dar. Das Betriebsverfassungsgesetz ist nach Unternehmermeinung ein Eingriff in die unternehmerische Freiheit. Aber noch stärker lassen sich negative Spontanassoziationen bei der Mitbestimmung feststellen. Die Mitbestimmung, so die Einstellung der Unternehmer, ist dazu angetan, anstelle der unternehmerischen Freiheit das Diktat der Gewerkschaften zu setzen. Das be-

---

1) Pfeiffer, a.a.O., S. 114

2) Eberle/Schlaffke, Gesellschaftskritik von A - Z, S. 66

3) Eich, Wie man eine Volkswirtschaft ruinieren kann, S. 57

deutet, so sehen es die Unternehmer, eine Entmachtung und in letzter Konsequenz eine Enteignung durch die Gewerkschaften.

Die direkten Auswirkungen von Mitbestimmungsregelungen über ein Gesetz werden von den mittelständischen Unternehmern vorerst für ihre Betriebe als gering angesehen. Zuerst, so argumentieren sie, sei die Großindustrie betroffen, also die Kapitalgesellschaften, weniger die Personengesellschaften. Die Auseinandersetzung mit dieser Frage findet trotzdem sehr engagiert statt. Die dabei verwendete Argumentation ist allerdings, wie bei gesellschaftspolitischen Fragen, eher emotional denn rational gekennzeichnet. Es herrscht eine unreflektierte Abneigung gegen eine Zustandsveränderung, dessen Konsequenzen vom derzeitigen Status her nicht übersehen werden können.

Das praktizierte Führungsverhalten erlaubt es nicht, die Mitbestimmung als Schritt zur Demokratisierung des Arbeitsprozesses zu sehen. "Wenn es um betriebliche Dinge geht, können die Arbeiter mitbestimmen, aber nicht entscheiden. Wenn sie für das Unternehmen nützliche Arbeit leisten, dann ist das positiv und sollte auch unterstützt werden, nicht aber, wenn sie nur mitreden wollen und nicht mehr arbeiten." Diese Meinung eines Gesprächspartners ist in ihrer Tendenz stellvertretend für andere Aussagen. Die Unternehmer wollen den Mitarbeitern zwar zugestehen, ihre Meinung unverbindlich äußern zu dürfen. Darüber hinaus gehende Befugnisse kommen aber nicht in Frage. Die Verbindung "Mitbestimmung heißt für den Arbeitnehmer doch nur noch bestimmen, aber nicht mehr zu arbeiten" ist eine häufig anzutreffende Ansicht. Die Unternehmer sind von einem sehr starken Mißtrauen befallen, in dem Moment, in dem dem Arbeiter über die Verrichtung seiner Tätigkeit hinausgehende Möglichkeiten gegeben werden, dann wird seine Tätigkeit darunter leiden müssen. Die Unternehmer sehen in der Mitbestimmung nur den Wunsch der Arbeitnehmer, die, von den Unternehmern zumindest gefühlsmäßig auch unangenehm empfundene Arbeit zugunsten einer dispositiven Tätigkeit abgeben zu können. Die Unternehmer sprechen dabei den Arbeitnehmern pauschal die Fähigkeit zur dispositiven Tätigkeit ab. Denn der Arbeitnehmer kann nur dann, wenn er seine ihm zugewiesene Tätigkeit verrichtet und sich um keine anderen Dinge

kümmert, die ihm zugedachte Aufgabe erfüllen. Will der Arbeitnehmer in anderen Bereichen, die über die Erfüllung der an ihn direkt gestellten Anforderungen hinausgehen, aktiv werden, dann muß das zum Scheitern verurteilt sein, denn "er hat nicht die Weitsicht des Unternehmers."

Eine Mitbestimmung ist aus der Sicht der Unternehmer nur möglich, wenn der, der mitbestimmt, auf der gleichen Ebene steht. Das bedeutet im Sinne der Unternehmer, nicht nur bestimmen, sondern auch Risiko tragen, das wiederum heißt auf Unternehmerart teilhaben am Kapitalrisiko. Aus Unternehmersicht ist dem Arbeitnehmer am Betrieb grundsätzlich kein Interesse zuzusprechen. Der Arbeiter interessiert sich für den Lohn, und der sollte möglichst hoch sein. Darüber hinaus ist für ihn nur noch wichtig, daß er möglichst wenig arbeiten muß. Daß ein Arbeitnehmer sich freiwillig an Verantwortung beteiligen würde und darüber hinaus diese nicht nur zum Eigennutz verwertet, ist für die Unternehmer nur schwer, wenn überhaupt, vorstellbar.

Praktische Erfahrungen bestehen in keinem Betrieb mit irgendwie gearteten Mitbestimmungsmodellen. Die Ansichten der mittelständischen Unternehmer über die Einstellung ihrer Mitarbeiter stützen sich auf Vermutungen, die sich zu Einstellungen verfestigt haben. Nach dem Motto "weil nicht sein kann, was nicht sein darf" und, was nicht sein darf, darüber herrscht Konsensus: Mitbestimmung geht nur mit Risikobeteiligung, und das bedeutet Kapitalbeteiligung. Diese Beteiligung würde, so meinen die Unternehmer, in irgendeiner Form einer Enteignung gleichkommen, denn die Arbeitnehmer würden wohl kaum das Kapital aus eigener Tasche aufbringen. Es müsse also von der vorhandenen Kapitalmenge umverteilt werden. Dies wäre dann Sozialismus und gleichzeitig das Ende der Marktwirtschaft. Die Folgen werden von den Unternehmern auch gleich erkannt, "man sieht doch, daß es im Ostblock den Arbeitern viel schlechter geht als bei uns".

Die Zwiespältigkeit, die auch bei Unternehmern auftauchen kann, wenn sie sich mit der Mitbestimmung auseinandersetzen, kam bei einem Gesprächspartner zum Ausdruck, der meinte, "in anderen

Betrieben wünscht man es den Arbeitern ja, daß sie mitbestimmen können, aber selber ist man nicht begeistert".

Tabelle 17: Mitbestimmung, Einstellungen und Auswirkungen  
(n = 25, Mehrfachnennungen)

|                                                                                     | Nennungen |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Der Unternehmer muß Entscheidungen alleine treffen können                           | 16        |
| Mitbestimmung geht im mittelständischen Betrieb nur als Mitberatung am Arbeitsplatz | 12        |
| Vorerst wird die Mitbestimmung für mittelständische Betriebe nicht kommen           | 9         |
| Durch die Mitbestimmung gewinnen die Gewerkschaften vermehrt Einfluß                | 7         |
| Arbeiter haben keine Qualifikation zur Mitbestimmung                                | 7         |
| Mitbestimmung heißt Kapitalrisiko tragen                                            | 6         |
| Mitbestimmung bedroht die Lebensfähigkeit der mittelständischen Betriebe            | 4         |

Eine grundsätzliche Zustimmung zur Mitbestimmung gab es in keinem Betrieb. Die mittelständischen Unternehmer stehen hier mit dem Rücken an der Wand und warten, was auf sie zukommt, in der Hoffnung, eine noch möglichst lange Schonfrist zu haben und dann vielleicht eine passende Lösung zu finden. Eine systematische Mündigmachung der Mitarbeiter zur Übernahme von Verantwortung wird gar nicht erst in Erwägung gezogen, da davon doch nur negative Auswirkungen erwartet werden.

### 10.3 GEWINNBETEILIGUNG UND VERMÖGENSBILDUNG

#### 10.3.1 Übersicht

Das Betriebsverfassungsgesetz und das Gesetz über die betriebliche Mitbestimmung haben dem Arbeitnehmer gewisse Einwirkungsmöglichkeiten auf den Betrieb gegeben. Bei der Vermögensbildung ist bisher die Möglichkeit für den Arbeitnehmer gegeben, unter besonderer steuerlicher Behandlung und je nach Tarifvertrag mit

einem mehr oder weniger großen Beitrag des Arbeitgebers den Betrag von 624,-- DM im Jahr vermögenswirksam anzulegen. (1) Diese Zahl wird in ein Umfeld gestellt, wenn angemerkt wird, daß das private Unternehmensvermögen, also der Besitz an Produktionsmitteln, sich in der BRD auf 600 Mrd. DM beläuft. Der Privatbesitz an Grund und Boden, Häusern und Wohnungen, beträgt 900 Mrd. DM. (2) Die Verteilung des Betriebs- und Kapitalvermögens ist recht einseitig: In der Bundesrepublik besitzen 1,7% der Haushalte 70% der Produktionsmittel. (3)

Die ernst gemeinte Situationsbeschreibung sei Ausdruck dafür, "wie wenig risikofreudig unsere Gesellschaft" (4), erscheint etwas zynisch, wenn dann etwas später in diesem Zusammenhang die nur für sich durchaus zutreffende Feststellung gebracht wird; Bildung ist für die Lebenslage der Menschen von größerer Bedeutung als Sachvermögen. (5)

Dagegen zeigt die Feststellung, "daß es gesellschaftspolitisch gefährlich, sozial ungerecht und unvereinbar mit den Forderungen nach der Gleichheit der Lebenschancen und optimalen Bedingungen für die persönliche Selbstentfaltung sei, wenn sich der Zuwachs an Produktivkapital und Gewinnen in den Händen weniger Kapitalbesitzer konzentriert" (6), eine höhere Realitätsbezogenheit, denn wenn auch die bescheidene Vermögensbildung gesetzlich protektioniert wird, die Betriebsgewinne sind bisher vom Gesetzgeber bisher nicht in irgendeine Regelung einbezogen worden.

Es gibt für die Gewinnbeteiligung zwei Zielsetzungen. Einmal kann eine, wenn auch langsame, Vermögensumverteilung angestrebt werden. Zum anderen ist mit der Gewinnbeteiligung ein zusätzlicher Leistungsanreiz für den Arbeitnehmer gegeben. Die betrieblichen Vorteile können in einem höheren Interesse des Arbeitnehmers am Betrieb gesehen werden. Den Arbeitnehmer interessieren auch über seine Tätigkeit hinausgehende Vorgänge

---

1) Dr. Gablers Lexikon des Wirtschaftsrechts, S. 918

2) Süddeutsche Zeitung v. 30.1.1974

3) Holzer, Gescheiterte Aufklärung, S. 81

4) Eberle/Schlaffke, a.a.O., S. 27

5) ebenda, S. 29

6) Flach, Maihofer, Scheel, Die Freiburger Thesen, S. 80

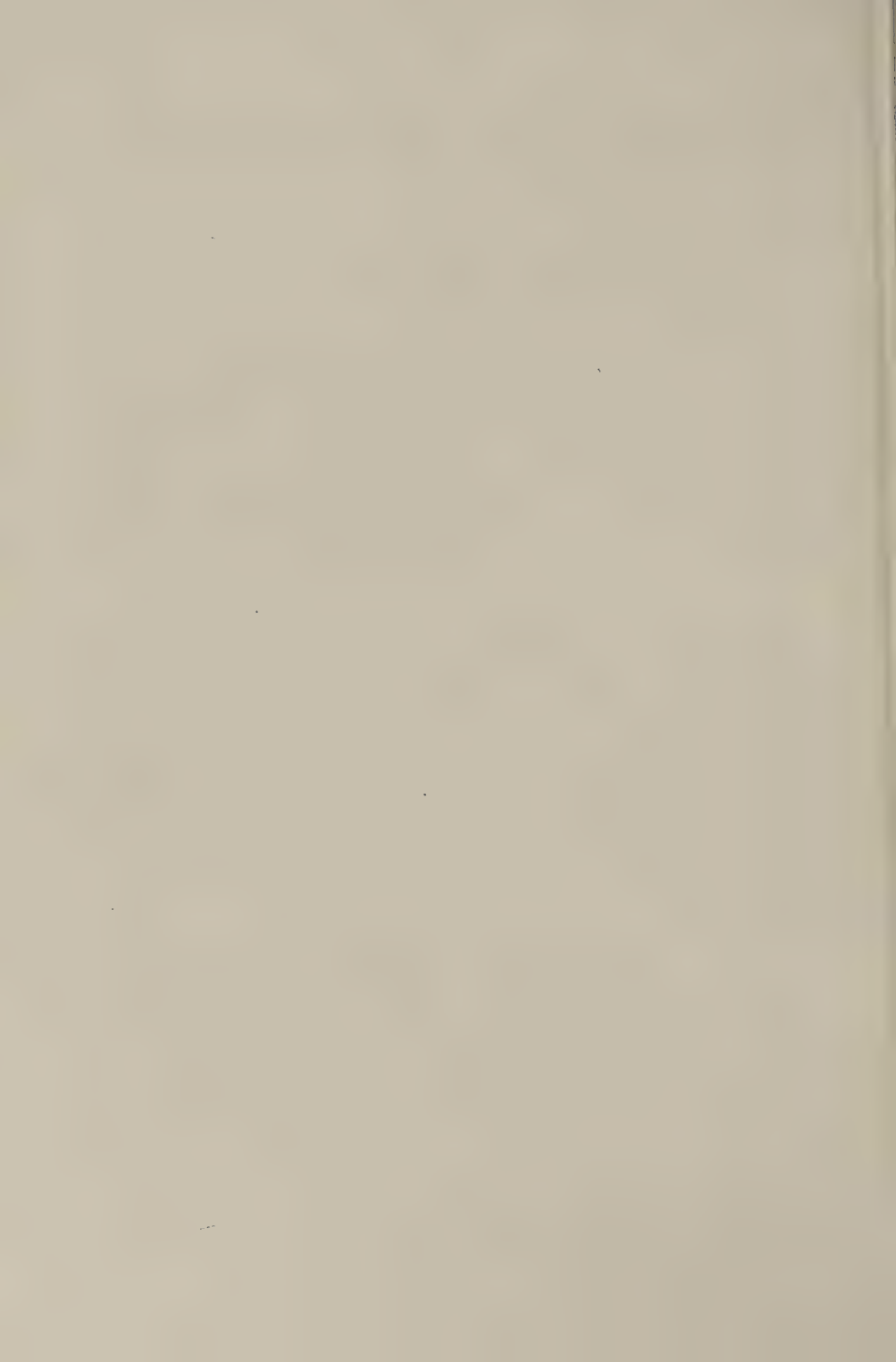


Tabelle 18: Einstellung zur Gewinnbeteiligung der  
Arbeitnehmer bei mittelständischen Unternehmen  
(n = 25)

|                                                                 | Nennungen |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| Gewinnbeteiligung wird, wenn auch unter Vorbehalten, bejaht     | 5         |
| Eine Gewinnbeteiligung wird aus verschiedenen Gründen abgelehnt | 20        |

Wie bei der Mitbestimmung möchten die Unternehmer auch eine Gewinnbeteiligung am liebsten nur, wenn das Risiko bei einem Verlust dann auch von den Mitarbeitern mitgetragen werden muß, das heißt, daß dann die entsprechenden Summen in der entsprechenden Relation von den Arbeitnehmern aufgebracht werden müßten

Eine Rolle bei der Ablehnung einer Gewinnbeteiligung ist die geringe Rendite, die in der Textilindustrie erreicht werden kann. Im Gegensatz zu anderen Branchen ist hier einfach nichts übrig, das verteilt werden kann. Die geäußerte Bereitschaft, bei entsprechender wirtschaftlicher Lage gerne bereit zu sein, den Gewinn teilweise mit den Mitarbeitern zu teilen, muß relativiert gesehen werden, da dabei keine exakte Definition der dafür erforderlichen Situation gegeben wurde. Interessant ist auch das Argument, der Mitarbeiter sei doch automatisch über seine Lohnbezüge am Gewinn des Betriebes beteiligt, denn, wenn die geschäftliche Lage gut sei, dann würden die Löhne entsprechend bemessen.

Ein direkter Bezug zwischen Gewinnbeteiligung und erhöhter Arbeitszufriedenheit wird nur teilweise gesehen, bei Mitarbeitern auf leitenden Posten wird dies als möglich erachtet, dagegen wird bezweifelt, ob die Arbeiter damit zufriedener sein werden.

Die Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand sehen einige Unternehmer durch das 624-DM-Gesetz schon geregelt. Alle weitergehenden Bestrebungen werden mit großer Skepsis betrachtet. Bei der Einrichtung von Fonds zur Vermögensbildung wird befürchtet, eine Zunahme der Macht der Gewerkschaften sei die unausbleibliche Folge. Auch Organisationsformen bestehender Beteiligungen der Arbeitnehmer am Kapital werden angezweifelt. Es wird angeführt,

aus den bisherigen Versuchen lasse sich doch erkennen, daß so etwas nicht funktioniert. Der Eindruck, die bestehende Vermögensverteilung sei ungerecht und müsse geändert werden, besteht bei den Gesprächspartnern nicht. Sie sehen sich in ihrem Selbstverständnis eher bedroht als mit übergroßen Privilegien ausgestattet, "da Eigentum einer immer stärkeren Beschränkung unterliegt."

## 11. UNTERNEHMER UND GESELLSCHAFT

### 11.1 UNTERNEHMER UND GEWERKSCHAFT

Die Unternehmer in der Untersuchung haben keine gute Meinung von der Gewerkschaft. Äußerungen wie "die Gewerkschaft ist überflüssig" oder "die Arbeitnehmer wären zufriedener, wenn es keine Gewerkschaft geben würde," mögen dies dokumentieren. Die Rolle, die von den Unternehmern der Gewerkschaft verordnet wird, liegt dann auch entsprechend weit weg: Die Gewerkschaft müßte sich stärker um die Freizeit kümmern, um Freizeitverbesserung. Die Position der Gewerkschaft ist denn auch durch ein absolutes Feindbild gekennzeichnet: Es handelt sich nicht um einen Sozialpartner, es wird nur Hetze am Arbeitsplatz betrieben, die Gewerkschaftsmitglieder werden unobjektiv aufgeklärt und Ziel der Gewerkschaft ist die kommunistische Unterwanderung der Betriebe. Dabei ist ein Weg "uns in immer schlechtere Verhältnisse zu führen, dann kommt der Kommunismus". Es handelt sich dabei um eine "Tendenz, die unsere Wirtschaft in Frage stellt."

Neben den engagierten, stark emotional gefärbten Negativaussagen wird die Realität nicht ganz verkannt. Rational heißt es dann einfach "wir brauchen die Gewerkschaft", und die Begründung ist ökonomisch einleuchtend: Wenn schon Tarifverhandlungen, dann lieber mit einem kompetenten Gesprächspartner, als wenn man mit jedem Arbeitnehmer den Lohn extra aushandeln muß. Damit ist die Rolle, die der Gewerkschaft noch am ehesten zugestanden wird, beschrieben: Löhne aushandeln. Die Breite dieser Aufgabe möchte ein Gesprächspartner darauf reduziert sehen, dafür zu sorgen, daß das Einkommen der Arbeitnehmer entsprechend der Inflationsrate steigt.

Tabelle 19: Einstellungen zur Gewerkschaft

(n = 25)

Nennungen

|            |    |     |
|------------|----|-----|
| negativ    | 17 | 68% |
| ambivalent | 5  | 20% |
| positiv    | 3  | 12% |

Bei dieser Einstellung zur Gewerkschaft ist es verständlich,

daß ein Gewerkschaftsmitglied unter der Belegschaft als betriebsfeindlich eingestuft wird. Die Gewerkschaft wird als ein Moloch angesehen, der institutionalisiert versucht, die Unternehmer zu bekämpfen und ihnen nach Möglichkeit ihr Eigentum streitig zu machen, indem durch immer höhere Forderungen "die Kleinen kaputtgemacht werden" und dann versucht wird, "Großbetriebe heranzuziehen und die Konzentration zu fördern", um die gewerkschaftliche Macht zu steigern. Das Machtstreben ist in der Vorstellung der mittelständischen Unternehmer bei den Gewerkschaften sehr stark ausgeprägt. "Das sind die größten Kapitalisten, die bereichern sich an jedem Arbeiter."

Tabelle 20: Ziele der Gewerkschaft  
(n = 25, Mehrfachnennungen)

|                                                                     | Nennungen |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| Hetze gegen Arbeitgeber, Sozialisierung                             | 9         |
| Eigene Machtkonzentration                                           | 7         |
| Sind überflüssig, schaden dem Arbeiter, Funktionäre bereichern sich | 6         |
| Arbeitervertretung, Tarifvertretung                                 | 7         |
| Arbeit und Kapital ins Gleichgewicht bringen                        | 3         |
| Sollen sich um Freizeitgestaltung kümmern                           | 2         |

Es sind Ansätze vorhanden, die eine realitätsbezogene Gewerkschaftsbetrachtung vermuten lassen. Es ist aber nicht verständlich, aus welchen Ursachen die negative Gewerkschaftseinstellung herrührt, wenn man die deutschen Gewerkschaftsmaßnahmen im europäischen Zusammenhang sieht. In Kampfmaßnahmen kamen die deutschen Gewerkschaften lediglich auf einen Prozentbruchteil dessen, was im EG-Bereich stattfindet.

Bei relativ geringem Mitgliederstand der zuständigen Gewerkschaft und nur sehr wenigen Betriebsräten in den Betrieben kann sich das Urteil der Unternehmer über die Gewerkschaft vornehmlich abstrakt bilden. Die Unternehmer erleben die Gewerkschaft als Tarifpartner und müssen erleben, daß außer den Abnehmern und den Lieferanten ein weiterer Verhandlungspartner seinen Standpunkt artikuliert. Das bedeutet für die Unternehmer eine

Konfliktsituation, die sie gerne umgehen möchten.

Da das Bild der Gewerkschaft direkt nicht greifbar ist, dient die Person des örtlichen Gewerkschaftssekretärs dazu, abstrakte Vorstellungen zu übertragen. Die allgemeine Antipathien gegenüber der Gewerkschaft werden auf ihn übertragen. Er wird als Störenfried angeprangert, und es wird festgestellt, "die Arbeiter wären viel zufriedener, wenn es keine Gewerkschaft geben würde". Diese Bemerkung muß vor dem Hintergrund des Selbstverständnisses des mittelständischen Unternehmers gesehen werden. Wenn sich der Unternehmer als Vaterfigur empfindet, der in durchaus patriarchalisch gekennzeichnete Art seiner "Betriebsfamilie" vorsteht, dann bedeutet jede Einmischung von außen nicht nur einen Angriff auf ihn, sondern auch auf die Mitglieder der "Familie", die er doch in ihren spezifischen Eigenheiten besser zu kennen glaubt als Außenstehende und wo er besser übersehen kann, was ihnen bekommt.

Es wäre sicherlich grundverkehrt, dem Unternehmer im mittelständischen Bereich nachsagen zu wollen, sein Ziel sei die Ausbeutung der Arbeiter und deshalb entstehe eine Gewerkschaftsfeindlichkeit. Das Verhältnis in den Betrieben ist durch die Kleinheit der Einheiten, durch enge Kommunikation zwischen dem Unternehmer und einer großen Zahl der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer gekennzeichnet. Im täglichen Arbeitsablauf gibt es nicht eine fortwährende Konfrontation, ganz im Gegenteil, die Unternehmer empfinden das Betriebsklima eher noch besser als in einem Großbetrieb. Der mittelständische Unternehmer erwartet aber von seinen Mitarbeitern ein Verhaltensmuster, dem er sich selbst, auf der dispositiven Seite allerdings, auch verpflichtet fühlt. Der Arbeiter soll die für ihn zutreffende Rollenerwartung erfüllen, er, der Unternehmer ist bereit, seine Pflichten voll zu erfüllen. Im Rollenverständnis der mittelständischen Arbeitgeber gehört zu ihren Pflichten nicht nur die möglichst effektive Führung des Betriebes in materieller Hinsicht. Die Fürsorgepflicht gegenüber den Arbeitnehmern wird bei allen Gesprächspartnern betont und auch bejaht. Widerstand auf der Unternehmerseite setzt erst ein, wenn der Arbeiter das tradierte Rollenverständnis nicht mehr akzeptiert, die "zur kapita-

listischen Arbeitsethik gehörenden Tugenden: Sauberkeit, Ordnung, Gehorsam, Pünktlichkeit, Pflichterfüllung" (1) nicht mehr unwidersprochen erfüllt. Der Arbeitnehmer als Partner bedeutet für den mittelständischen Unternehmer zuerst einmal ein Überdenken der Rollenverteilung im Betrieb.

## 11.2 UNTERNEHMER UND ÖFFENTLICHE MEINUNG

Die Massenmedien erstellen ein Bild vom Unternehmer, das "in den negativen Charakterisierungen der Unternehmerfiguren die positiven bei weitem übertrifft." (2) "Vor allem in den sogenannten Krimis wird dem Zuschauer unterschwellig eine Gleichung 'Gangsterboß ist gleich Unternehmer' präsentiert." (3) Das erste Hindernis, hier eine Änderung des vorhandenen Stereotyps herbeizuführen, liegt bei dem Unternehmer selbst, denn "in Wirklichkeit interessiert den Unternehmer das Unternehmerbild in der Öffentlichkeit nicht. Das Unternehmerbild der Öffentlichkeit steht in einem Mißverhältnis zum Selbstverständnis des Unternehmers." (4)

Diese Aussage ist die Konsequenz aus der Betrachtung des Bildes des Unternehmers in der öffentlichen Meinung. Obwohl nur 4% scharf negative Aussagen über Unternehmer repräsentativ (5) gemacht wurden, fehlen über das bloße Zuerkennen von Tüchtigkeit hinausgehenden positive Aussagen. "Die Gleichgültigkeit, die die Unternehmer im sozialpsychologischen Bereich erfüllt, zeigt sich besonders daran, daß sie das Instrumentarium, das es gibt, um das Unternehmerbild zu beobachten, fast gar nicht benutzen." (6) Es zeigt sich hier wieder das Bild des Technokraten, der sich seiner ihm gegebenen Aufgabe widmet, das ist für den Unternehmer die Leitung seines Betriebes und nicht die Öffentlichkeitsarbeit. Dieses Bild entspricht dann immer noch demjenigen das sich die "bürgerliche Nationalökonomie" (7) vom Unternehmer

---

1) Duhm, Angst im Kapitalismus, S. 67

2) Schmölders, a.a.O., S. 122

3) ebenda, S. 113

4) Noelle, Unternehmerbild, S. 195

5) ebenda, S. 92

6) ebenda, S. 96

7) Schmölders, a.a.O., S. 65

machte. Er wurde in seinen einzelwirtschaftlichen Funktionen und Aufgaben gesehen, gesamtwirtschaftliche oder gar gesellschaftspolitische Funktionen wurden bei ihm nicht betrachtet und auch nicht erwartet. (1)

In der Öffentlichkeit ist die tendenzielle Einstellung zum Unternehmer trotz des in den Massenmedien gezeigten Bildes besser als es die eher öffentlichkeitsabstinente Haltung der Unternehmer erwarten läßt. Das Bild des Unternehmers in der Öffentlichkeit ist dabei identisch mit dem des mittelständischen Unternehmers. Wenn der Begriff Unternehmer von der breiten Öffentlichkeit gebraucht wird, dann ist nicht "die kleine Gruppe der industriellen Konzernherren und Generaldirektoren" (2) gemeint. Dieses Bild, das in der Bevölkerung vor allem als erlebtes Nahbild realitätsnahe Züge trägt, ist als recht distanziert zu bezeichnen, wenn über die Hälfte einer repräsentativen Bevölkerungsstichprobe meint, die Unternehmer müßten erst durch Gesetz gezwungen werden, Wünsche ihrer Arbeiter und Angestellten zu erfüllen. (3) Die Neigung zu einem negativen Unternehmerbild ist verständlicherweise am meisten unter den Arbeitern verbreitet, Beamte und Hausfrauen besitzen ein weitgehend neutrales Bild, während es bei den Angestellten ausgesprochen positive Züge trägt - ein Zeichen für die Auswirkung der besonders intensiven Zusammenarbeit auf das Nahbild. Allgemein kann festgestellt werden, je höher das Einkommen ist, um so günstiger denkt man vom Unternehmer. (4)

In Gesprächen mit den mittelständischen Unternehmern kommt ein gewisses Unwohlsein über das Unternehmerimage in der Öffentlichkeit zutage. Der Wille zur aktiven Veränderung kann jedoch nicht festgestellt werden, es wird eher die Notwendigkeit gesehen, sich mit einem Zustand abfinden zu müssen, der nicht geändert werden kann.

Die Begründung, daß nichts getan werden kann, nimmt sich einleuchtend aus: Die Unternehmer haben keine Zeit, sich neben ih-

---

1) Schmölders, a.a.O., S. 74

2) ebenda, S. 63

3) ebenda, S. 74

4) ebenda, S. 78

rer Tätigkeit für den Betrieb auch noch mit Öffentlichkeitsarbeit zu beschäftigen. Deshalb gibt es auch keine publizistische Gegenwehr bei Angriffen, die die Unternehmer in den Massenmedien empfinden. Es dürfte jedoch nicht nur der Zeitfaktor sein, der eine Rolle spielt, "da der Unternehmer seine Zeit selbst einteilt, ist der Hinweis auf Zeitmängel kein hinreichendes Gegenargument; andere Berufe sind zudem in einer ähnlichen Lage." (1) Die knappe Begründung für die Haltung der mittelständischen Unternehmer lautet von einem Gesprächspartner: "Der Unternehmer hier in der Gegend ist publikumsscheu und patriarchisch".

Die Schuld an den Angriffen auf die Unternehmer wird außen gesehen. Dabei rangiert nach Ansicht der Unternehmer an erster Stelle die Unwissenheit der Bevölkerung um wirtschaftliche Zusammenhänge. Es wird von den Unternehmern erkannt, daß die Arbeitnehmer unzureichend über "die Relation zwischen Lohnersatz und Gewinn" informiert sind, es wird die Jugend angeführt, die "nicht weiß, daß man um etwas ringen muß", wie es die Unternehmer in ihrem Tun sehen und die "Studenten und Jusos" sind es, die die Unternehmer verketzern, weil ihnen die Lebenserfahrung fehlt, um "die Realität so zu sehen, wie sie nun einmal ist". Die Unternehmer registrieren diese Tatbestände, zeigen aber nicht auf, in welcher Weise man etwas gegen diese Meinungen, die aus unternehmerischer Sicht Unwissenheit sind, tun könnte.

Ein weiterer Punkt, der von den Unternehmern als Ursache für Kritik aus der Bevölkerung angesehen wird, ist der Neid. Es wird so angeführt, die Leute, die Kritik an den Unternehmern üben, hätten meist selbst keinen Besitz. Bei dieser Unternehmeransicht schwingt ein gewisser moralischer Unterton mit, wenn gesagt wird, es sei jedem unbenommen, auch Unternehmer zu werden, und wer tüchtig sei, könne es dann auch zu etwas bringen. Bei der Jugend sehen die Unternehmer eine zu hohe Erwartungshaltung, zu hoch geschraubte Ansprüche, die sich nicht mit der gewünschten Geschwindigkeit erfüllen lassen. Die Schuld an der Nichterfüllung wird da gesucht, wo materielle Besitztümer vorhanden zu sein scheinen.

---

1) Herion, in ASU Jahresversammlung 1973, S. 10

Ein Grund, der das Unternehmerimage aufgrund seiner Signalwirkung für die Öffentlichkeit wesentlich mitprägen dürfte, wird nur am Rand aufgeführt. Es ist die von Unternehmern zu stark betriebene Repräsentation, denn "Unternehmerfrauen, die nach außen hin angeben wollen, reizen die Öffentlichkeit". Auch der Aufwand, der von einzelnen Kollegen getrieben wird, wird angeprangert, etwa wenn "einer ein Luxushaus baut, das größer wie der Betrieb ist".

## 12. DER UNTERNEHMER IM MITTELSTÄNDISCHEN BETRIEB

### ZUSAMMENFASSUNG

#### 12.1 DER NEUE MITTELSTAND

Der Mittelstand ist, im feudalistischen Sinn, nicht unter die Stände zu rechnen. Nach dem Niedergang des Feudalismus, dem Entstehen des Begriffes 'soziale Klasse' anstatt Stand, ist als Anachronismus der Begriff Mittelstand trotzdem bis heute erhalten geblieben. Eine eindeutige, allgemein akzeptierte Definition gibt es bis dato nicht.

Neben der Definition ist auch die Zugehörigkeit zum Mittelstand nicht geregelt. Generell zählen zum neuen Mittelstand Beamte, Angestellte und Freie Berufe. Ob Selbständigkeit Vorbedingung zur Mittelstandszugehörigkeit sein muß, ist umstritten.

Als allgemeines Kennzeichen des Mittelstandes kann festgesetzt werden, es handelt sich um berufliche Gruppen, die nicht zur oberen, aber auch nicht zur unteren Gruppe gehören. Die Furcht, nach unten abzustiegen und die Hoffnung, vielleicht doch nach oben kommen zu können, kennzeichnet die Verhaltensweise der Mittelständler. Es herrscht eine bürgerliche, konservative Moral mit individualistischem Aufwärtstreben. Ein Gruppenbewußtsein fehlt. Es herrscht eine Diskrepanz zwischen Mitglieds- und Bezugsgruppe durch das Streben nach oben.

In der Bundesrepublik haben die selbständigen Mittelschichten vor allem ökonomische Funktion. Von der Seite der Kirchen wird den Mittelschichten als konservativ denkend und handelnd ein erheblicher Wert beigemessen. Durch die Abschirmfunktion gegenüber den zahlenmäßig umfangreichen Unterschichten stellen die Mittelschichten für die Oberschicht eine Hilfe dar.

Die mittelständischen Unternehmer gehören zu dem neuen Mittelstand. Ihre Handlungsweisen und Denkansätze sind aus diesem Umfeld zu verstehen, die eher statisch die soziale Umwelt betrachten und dabei, das Ziel Oberschicht vor Augen, erwarten,

daß allgemein entsprechend gehandelt wird. Dabei wird von den mittelständischen Unternehmern überdies noch eine Anpassung an die soziale Umwelt verlangt, deren Wertvorstellungen teilweise sehr different zu denen der Unternehmer sind.

## 12.2 DER MITTELSTÄNDISCHE BETRIEB

Der mittelständische Betrieb ist nicht exakt nach der Betriebsgröße zu beschreiben. Grob kann eine Obergrenze zwischen 500 und 999 Beschäftigten angegeben werden. Wesentlich ist die Überschaubarkeit, die allerdings schon bei 500 Mitarbeitern für den Unternehmer kaum noch gegeben sein dürfte.

Ein wesentliches Strukturmerkmal des mittelständischen Betriebes ist die direkte Leitung durch den Unternehmer. Die administrativen und die dispositiven Leitungsfunktionen sind bei ihm konzentriert.

Im mittelständischen Betrieb ist das Verhältnis zwischen Unternehmer und Belegschaft intensiver, als das in einem Großbetrieb sein kann. Das Betriebsklima kann dadurch positiv beeinflußt werden, allerdings ist die Überwachung des einzelnen Arbeitnehmers durch die Betriebsleitung sehr straff.

Die Kapitalausstattung ist in vielen Betrieben nur sehr unzureichend. Da kein Zugang zum Kapitalmarkt möglich ist, kommt sehr häufig nur die Eigenfinanzierung in Frage. Da diese nur beschränkte Möglichkeiten hat - nicht entnommener Gewinn, Ersparnisse der Familie - ist die Expansionsmöglichkeit sehr eingeengt.

Gegenüber dem Großbetrieb ist der mittelständische Betrieb flexibler und kann sich schneller auf wechselnde Anforderungen des Marktes einstellen. Dazu kommt, daß durch eine auf Kostenminimierung ausgelegte Organisation des Betriebsablaufs ein Kostenvorteil zugunsten des mittelständischen Betriebes erreicht werden kann.

Die heutigen Probleme liegen für den mittelständischen Betrieb sowohl auf der Seite der Mitanbieter als auch auf der Abnehmerseite. Durch manipulierte Preise, beispielsweise aus Staatshandelsländern, entstehen für den mittelständischen Betrieb

ausweglose Situationen, ebenso können Großabnehmer fast diktatorisch Konditionen festlegen, wenn Betriebe sich zu sehr binden.

Die Personalreserve ist bei einem mittelständischen Betrieb kleiner als in einem Großbetrieb, da hier viele Positionen nur einmal besetzt sind. Dadurch macht sich Fluktuation und Ausfall durch Krankheit auch wesentlich stärker bemerkbar, abgesehen von der generellen Schwierigkeit, Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu finden.

### 12.3 DER MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMER

Ein wesentliches Kennzeichen des mittelständischen Unternehmers ist seine Universalität. Das bedingt auch lange Arbeitszeiten und einen hohen Arbeitseinsatz. Neben Einsatzfreude, Entscheidungsfähigkeit, Flexibilität und guter Gesundheit muß auch eine gewisse Risikobereitschaft vorhanden sein, die aber relativiert wird, da der Unternehmer in der Regel mit seinem Kapital gleichzeitig haftet und so seine eigene Existenzfähigkeit aufs Spiel setzt.

Die Ausbildung des mittelständischen Unternehmers sollte vor allem sehr vielseitig sein. Es gibt keine universale Möglichkeit dazu, es bleibt dem Unternehmer selbst überlassen, sich seine Kenntnisse da und auf dem Gebiet zu erwerben, wo es nötig scheint. Dabei ist die Lernbereitschaft als nicht sehr hoch anzusetzen. Die praktischen Kenntnisse werden höher bewertet als theoretische Fähigkeiten, wie auch generell ein erhebliches Mißtrauen gegen jedwede Theorie vorhanden ist. Dieses Mißtrauen ist sicherlich Ausdruck einer Unsicherheit.

Das Führungsverhalten in mittelständischen Betrieben kann eher konservativ als fortschrittlich genannt werden. Die dominante Person im Unternehmen, der Unternehmer, bevorzugt eher patriarchalisches denn demokratisches Führen. Auch durch ein Mißtrauen gegenüber seinen Mitarbeitern will er lieber alle Fäden fest in der Hand halten anstatt zu delegieren.

Der mittelständische Unternehmer ist insgesamt von sehr hoher Motivation erfüllt. Er möchte seine Rolle so gut wie irgend

möglich erfüllen. Um dies erreichen zu können, erwartet er dieselbe Grundtendenz auch bei seinen Mitarbeitern. Ist dies nicht der Fall, neigt er leicht dazu, deren Qualifikation anzuzweifeln und sich darin bestätigt zu sehen, daß sie nur durch genaue Anweisungen und exakte Kontrolle geführt werden können.

Um Unternehmer werden zu können, gibt es die Möglichkeit, durch langes Sparen ein Grundkapital anzusammeln, oder was häufiger ist, durch Erbe oder Heirat einen Betrieb zu übernehmen. Beim Übernehmen durch Erbe muß damit gerechnet werden, daß der Seniorchef erst in einem recht hohen Alter die Verfügungsmacht abgibt - auch hier eine Bestätigung des patriarchalischen Grundmusters.

#### 12.4 DAS VERHÄLTNIS ZUR BELEGSCHAFT

Der mittelständische Unternehmer empfindet seinen Mitarbeitern gegenüber eine ausgeprägte Fürsorgepflicht. Er ist bereit, auch private, außerhalb des Betriebs ablaufende Dinge im Betriebsalltag zu berücksichtigen. Dafür erwartet er das Wohlergehen seiner Mitarbeiter. Das bedeutet in den Augen des Unternehmers Abstinenz von gewerkschaftlicher Arbeit. In der Gewerkschaft sieht der Unternehmer eine potentielle Bedrohung des Betriebes und damit auch seiner eigenen Existenz.

Da der Unternehmer sich durch seine Fürsorgepflicht den Mitarbeitern verpflichtet fühlt, sieht er keine Notwendigkeit, darüber hinausgehende gesetzliche Maßnahmen durchzuführen. Der Betriebsrat ist für ihn nur eine Belastung, weil er vermutet, im Betriebsrat werde nur eine Möglichkeit gesucht, nicht arbeiten zu müssen. Er sieht auch in Mitbestimmungsbestrebungen sein Wertsystem gefährdet. Nach der Meinung des Unternehmers kann nicht jeder bestimmen. Es ist die Aufgabe des die große Übersicht habenden Unternehmers, die Leitungsaufgaben zu übernehmen, die Mitarbeiter haben die ihnen zugewiesenen Aufgaben zu erledigen.

Bei der Gewinn- oder Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand taucht ein für den mittelständischen Unternehmer eigentlich gar nicht faßbares Problem auf. Sein an einer festen Ordnung orien-

tiertes Selbstverständnis wehrt sich dagegen, dem Arbeitnehmer neben dem ausgehandelten Lohn auch noch eigentlich dem Betrieb, das heißt hier dem Unternehmer, zustehende Beträge zu gewähren. Es ist dabei nicht der Wunsch auf Konsum, der diese Haltung des Unternehmers begründet. Durch die Identifikation mit dem Betrieb sieht der Unternehmer die Existenzfähigkeit des Betriebes gefährdet, wenn auch nur derartige Diskussionsmodelle präsentiert werden.

Bei den mittelständischen Unternehmern scheint immer dann eine erhebliche Unsicherheit aufzutauchen, wenn sie sich mit bisher nicht gewohnten Gedankengängen auseinanderzusetzen haben, die in ihren Auswirkungen über den Betrieb hinausgehen. Entweder sie wittern eine verkappte Sozialisierung hinter Bestrebungen, Wertzuwachs gleichmäßig zu verteilen, oder sie sehen ein Machtstreben durch den ihnen nur schemenhaft geläufigen Moloch Gewerkschaft, der es ihnen unmöglich machen will, auch weiterhin unternehmerisch tätig zu sein.

## 12.5 UNTERNEHMER UND ÖFFENTLICHKEIT

Der mittelständische Unternehmer kann mit der Öffentlichkeit nicht viel anfangen. Die Mechanismen, die zur Bildung einer öffentlichen Meinung führen, kennt er nicht, er kann nur die Auswirkungen feststellen und er versucht, dann sich in irgendeiner Form zu arrangieren. Der einfachste Weg dabei ist, sich einfach zurückzuziehen, die Öffentlichkeit zu verteufeln und darauf hoffen, durch sein Beispiel ein positives Nahbild zu schaffen. Das würde dann zwar für ihn kein Erfolg sein, aber eine Existenzmöglichkeit.

Die Auseinandersetzung mit Andersdenkenden wagt der mittelständische Unternehmer nicht. Er ist sozialpolitisch abstinenter und versteht es auch, dies zumindest für ihn selbst zu begründen. Aus dieser Schneckenhausperspektive erscheinen dann auch viele Bestrebungen des Gesetzgebers oder Vorschläge von Gewerkschaften für ihn nur das Ziel zu haben, ihn, der hart arbeitet, zu enteignen oder doch zumindest in seiner Verfügungsmöglichkeit über den Betrieb einzuschränken.

Im Ansehen der Öffentlichkeit ist der mittelständische Unternehmer durchaus akzeptiert, auch wenn ihm keine großen Sympathien entgegengebracht werden. Ursächlich hierfür ist einmal die Publizitätsscheu anzunehmen, außerdem aber auch, daß Unternehmer in der Öffentlichkeit an ihrem materiellen Auftreten gemessen werden. Es bleibt in der Öffentlichkeit verborgen, mit welch hartem Einsatz und auch unter Einbuße von frei verfügbarer Zeit die Unternehmer tätig sind. Von Unternehmerseite wird wiederum auch nichts getan, um dieses Bild entsprechend zu korrigieren.

Da der Unternehmer sich nur auf seinen Betrieb konzentriert, weil er hier auch die dringende Notwendigkeit für sein Handeln sieht, wird es ihm nicht klar, daß er auch gesamtgesellschaftliche Verpflichtungen über die Betriebsführung hinaus hat. Das mag auch daher rühren, daß Öffentlichkeitsarbeit nicht direkte Resonanz bringt. Für den mittelständischen Unternehmer in seiner patriarchalisch-technokratischen Einstellung erscheint damit ein entsprechender Aufwand ohne Nutzen zu sein.

Das Nahbild vom Unternehmer ist sicherlich dasjenige, das der Unternehmer gerne als Stereotyp sehen würde, er möchte nicht glorifiziert werden. Dies ist aber durch Passivität sicherlich nicht zu erreichen.

## 12.6 SCHLUSSBEMERKUNGEN

Von 1950 bis 1975 ist der Anteil der Selbständigen unter den Erwerbstätigen von 16 auf 10 Prozente zurückgegangen. (1) Darunter fällt sowohl die Schließung des Tante-Emma-Ladens als auch der Konkurs mittelständischer Bauunternehmen. Die Konzentration in weiten Wirtschaftsbereichen schafft für den mittelständischen Unternehmer ein immer kleiner werdendes Betätigungsfeld. (2) Kleine und mittlere Unternehmen sind der Marktmacht übermächtiger Großfirmen ausgesetzt. (3) Aber "nicht die relativ wenigen Großunternehmen mit international bekannten Namen be-

---

1) BMWI, Leistung in Zahlen, S. 14

2) Gahlen VWL S. 175 f.

3) BMWI, Arbpl.d.Wachst., S. 32

stimmen das Bild der deutschen Wirtschaft, sondern eine unübersehbare Vielzahl von kleinen und mittleren Betrieben". (1)

Eine betriebsgrößenbezogene Strukturpolitik kann die Leistungsfähigkeit und die Stellung im Wettbewerb bei Klein- und Mittelunternehmen verbessern. (2) Eine entsprechende Wettbewerbsordnung kann sicherstellen, daß die Chancen kleiner und mittlerer Unternehmen im Wettbewerb mit Großunternehmen verbessert werden. (3) Kredite und Finanzierungshilfen können helfen, Forschungs- und Entwicklungsvorhaben in diesen Betrieben durchzuführen. (4) Diese Maßnahmen können die Voraussetzungen für mittelständische Betriebe schaffen oder verbessern, an der 'Zentralfigur des kapitalistischen Produktionsprozesses' (5), der 'farbigsten Figur auf der Bühne des Kapitalismus' (6), dem 'Kristallisierungskern der Unternehmung' (7), dem Unternehmer, können sie nicht ansetzen.

Auch in der Zukunft ist "die eigentliche und wichtige Kraftquelle für jede Volkswirtschaft der breite Fächer unternehmerischer Einzelfähigkeit" (8), eine so zusammengesetzte Volkswirtschaft "ist nicht anfällig gegen extreme politische und ökonomische Bewegungen" (9), wird von der Unternehmervertretung argumentiert. Dem entgegen steht, "daß ein zunehmender Prozeß der Unternehmenskonzentration in fast allen Branchen zu beobachten ist" (10), eine Tendenz, die durch das zahlenmäßige Abnehmen des Selbständigenanteils an der Erwerbsbevölkerung unterstrichen wird.

Der mittelständische Unternehmer wird auch weiterhin Möglichkeiten zur Betätigung finden: Es werden Spezialgebiete sein, in denen mittelständische Betriebe Großunternehmen überlegen

---

1) ebenda, S. 33

2) Leistung i. Zahlen, S. 140

3) ebenda, S. 141

4) Wirtschaftspolitik in Daten, S. 14

5) Schmolders, a.a.O., S. 64

6) ebenda, S. 63

7) Gantzel, a.a.O., S. 137

8) Neef, Die Verbände, der Staat und die Unternehmer, Manuskript, S. 19

9) ebenda, S. 20

10) Gahlen, S. 179

sind (1).

Diese Bereiche sind für die Klein- und Mittelbetriebe teilweise erst durch die Großunternehmen entstanden. Es findet also nicht nur eine Konzentration statt, sondern durch die Existenz der Großbetriebe wird erst der Nährboden für die mittelständischen Betriebe geschaffen. (2) Die höhere Flexibilität und die, gemessen an Großbetrieben, unbürokratische Verwaltungsstruktur, schaffen für den mittelständischen Betrieb Wettbewerbsvorteile (3), die sich auch in niedrigeren Produktionskosten ausdrücken können.

"Die geistige Aufgeschlossenheit und eine moderne Mentalität" (4) gehören, neben der "Bereitschaft, neue Kombinationen durchzuführen", zu den wichtigsten Faktoren, die mittelständische Unternehmer, die erfolgreich tätig sind, auszeichnen. Es besteht ein Zusammenhang zwischen Innovationsfreudigkeit und Bildungsstand (6) gerade bei mittelständischen Unternehmern. Nur wenn die Unternehmer bereit sind, ohne Theoriefeindlichkeit die sich wandelnde wirtschaftliche Umwelt zu begreifen und "gesundes Traditionsbewußtsein mit Fortschrittswillen vereinbaren" (7), werden sie auch in Zukunft das "Rückgrat der Wirtschaft" (8) sein können.

Es konnten hier nur einige Fragen des Selbstverständnisses mittelständischer Unternehmer angeschnitten werden. Bedingt durch die Wahl des Untersuchungsinstruments lassen sich die Ergebnisse nicht repräsentativ interpretieren. Festgestellt werden können Tendenzen, die gemeinsam aufzutauchen scheinen. Hohe Identifikation mit dem Betrieb ist für den mittelständischen Unternehmer gegeben, eine übermäßig fest zu bezeichnende Arbeitsmotivation wahrscheinlich notwendig. Individualität tritt leider teilweise mit Abgeschlossenheit nach außen auf, die aus einer gewissen Unsicherheit heraus zu begründen ist.

- 
- 1) Bayer, a.a.O., S. 41
  - 2) Hüfner, a.a.O., S. 8
  - 3) Bayer, a.a.O., S. 44
  - 4) Hüfner, a.a.O., S. 27
  - 5) ebenda, S. 27
  - 6) ebenda, S. 12
  - 7) Gantzel, a.a.O., S. 173
  - 8) Arbpl.d.Wachst., S. 33

Auch in der Zukunft wird es mittelständischen Betrieben möglich sein, billiger zu produzieren als riesige Fabriken (1); die Anstrengungen, die auf seiten der Unternehmer notwendig sind, werden jedoch wachsen, da neben den produktionstechnischen Anforderungen innerbetriebliche Entwicklungen sich ankündigen. Mitbestimmung und Demokratisierung im Betrieb, bisher im mittelständischen Betrieb weitgehend ausgeklammert, werden zumindest langfristig den mittelständischen Unternehmer vor die Frage von der "Notwendigkeit der Betriebshierarchie" (2) stellen. Wenn "das Ziel fortschreitender Erweiterung des Kontroll- und Entscheidungsspielraums in der Arbeitswelt die Arbeiterselbstverwaltung" ist (3), wird der mittelständische Unternehmer in der jetzigen Form nicht mehr bestehen können.

---

1) Bayer, a.a.O., S. 42

2) Vilmar, Menschenwürde im Betrieb, S. 20

3) ebenda, S. 28

## LITERATURVERZEICHNIS

- Alberts, Klinger, Ludwig, Peter, Mit IBM in die Zukunft, Berlin 1974
- Andreski, Stanislav, Die Hexenmeister der Sozialwissenschaften; München 1974
- Bayer, Hans, Das mittlere personengeprägte Unternehmen als Wirtschaftsstabilisator (Forschungsberichte des Landes NRW Nr. 1173) Köln und Opladen 1963
- Behrens, Karl Christian, Demoskopische Marktforschung, 2. Auflage, Wiesbaden 1966
- Berg, Fritz, Ansprache auf der Hauptversammlung der Industriekreditbank, Düsseldorf 1972
- Bernsdorf, Wilhelm, Wörterbuch der Soziologie, Frankfurt am Main 1972
- Bidlingmaier, Johannes, Marketing, Bd. 1 und 2, Reinbek bei Hamburg 1973
- Bundesministerium für Wirtschaft, Investitionshilfen zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur, Bonn 1976
- Bundesministerium für Wirtschaft, Wirtschaftspolitik in Daten, Bonn 1976
- Bundesministerium für Wirtschaft, Mehr und sichere Arbeitsplätze durch Wachstum, Bonn 1977
- Bundesministerium für Wirtschaft, Regionalpolitik für 21 Millionen Bürger, Bonn 1976
- Bundesministerium für Wirtschaft, Leistung in Zahlen 1975, Bonn 1976
- Burghardt, Anton, Lehrbuch der Betriebssoziologie, Wien/Köln/Graz 1974
- Burisch, Wolfgang, Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin/New York 1973
- Cicourel, Aaron V., Methode und Messung in der Soziologie, Frankfurt 1970
- Coser, Lewis A., Theorie sozialer Konflikte, Neuwied und Berlin 1972
- Correll, Werner, Lernen und Verhalten, Frankfurt/M., 1971
- Dahrendorf, Ralf, Gesellschaft und Demokratie in Deutschland, 4. Auflage, München 1975
- Duhm, Dieter, Angst im Kapitalismus, 8. Auflage, Lampertheim 1974
- ders., Der Mensch ist anders, 2. Auflage, Lampertheim 1976
- Drebusch, Günter, Industriearchitektur, München 1976
- Drucker, Peter F., Die ideale Führungskraft, Düsseldorf 1971
- Drucker, Peter F., Die Praxis des Managements, München/Zürich 1970
- Eick, Jürgen, Wie man eine Volkswirtschaft ruinieren kann, Frankfurt 1974
- Eberle, Walter; Schlaffke, Winfried, Gesellschaftskritik von A - Z, Köln 1972
- Esser, Werner Michael, Individuelles Konfliktverhalten in Organisationen Stuttgart 1975
- Friederichs, Hans, Reden zur Wirtschaftspolitik, Bonn 1976
- ders., Der Angriff auf den Unternehmer - Herausforderung und Chance! Referat ASU Hauptversammlung 1973

- Friederich, Otto A., Das Leitbild des Unternehmers wandelt sich, Stuttgart 1959
- Dr. Gablers Wirtschaftslexikon (Bd. 1-6), Wiesbaden 1972
- Dr. Gablers Lexikon des Wirtschaftsrechts (Bd. 1-3), München 1977
- Gadamer, Hans-Georg u. Vogler, Paul (Hg.) Sozialanthropologie, Stuttgart 1972
- Gahlen, Harges, Rahmeyer, Schmid, Volkswirtschaftslehre, München 1974
- Galbraith, John Kenneth, Wirtschaft, Friede und Gelächter, München/Zürich 1974
- Gantzel, Klaus Jürgen, Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung (Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, herausg. vom Institut für Mittelstandsforschung, Köln), Inaugural-Dissertation, Köln und Op-laden 1962
- Geissel, Hubertus, Die zukünftigen Tendenzen der Maschenindustrie im Rahmen der Textilindustrie, Vortragsmanuskript 1972, Hauptausschuß Gesamt-masche
- Gottschalch, Neumann-Schönwetter, Soukup, Sozialisationsforschung, Frank-furt am Main 1971
- Greiffenhagen, Martin, Der neue Konservatismus der siebziger Jahre, Rein-bek bei Hamburg 1974
- Großkurth, Peter, Volpert, Walter, Lohnarbeitspsychologie, Frankfurt/Main 1975
- Gutenberg, Erich, Betriebswirtschaftslehre II, Berlin/Heidelberg/New York 1956
- Haedrich, Günther, Der Interviewer-Einfluß in der Marktforschung, Wiesbaden 1964
- Handbuch für den Textilkaufmann, Wiesbaden 1964
- Hartfiel, Günther, Wörterbuch der Soziologie, 2. Auflage, Stuttgart 1976
- Hartmann, Heinz, Der deutsche Unternehmer: Autorität und Organisation, Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt/M. 1968
- Haug, Frigga, Kritik der Rollentheorie, Frankfurt am Main 1972
- Hennis, Wilhelm, Meinungsforschung und repräsentative Demokratie, Tübingen 1957
- Herion, Wolfgang, Der Angriff auf den Unternehmer - Herausforderung und Chance! Referat ASU Hauptversammlung 1973
- Hill, Wilhelm, Marketing I u. II, Bern 1973
- Hill, Wilhelm, Marketing I u. II, 3. Auflage, Bern 1973
- Holzer, Horst, Kommunikationssoziologie, Reinbek bei Hamburg 1973
- ders., Gescheiterte Aufklärung? München 1971
- Hüfner, Adam, Kann sich der Klein- und Mittelbetrieb behaupten? Darmstadt 1966
- Hymann, Herbert H., Cobb, William J., Feldman, Jacob J., Hart, Clyde W., Stember, Charles Herbert, Interviewing in Social Research, 5. Aufl., Chicago 1967

- Jenkins, David, Job Power, Demokratie im Betrieb, Reinbek bei Hamburg 1975
- Kahn, Robert L., Cannell, Charles F., The Dynamics of Interviewing, 11. Aufl., New York 1967
- Kellerer, Hans, Statistik im modernen Wirtschafts- und Sozialleben, 9. erweiterte Auflage, Reinbek bei Hamburg 1966
- Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert, Organisation, Berlin, New York 1977
- Kirsch, Werner, Entscheidungsprozesse, Wiesbaden 1973
- Klaus, Georg (Hrsg.), Wörterbuch der Kybernetik Bd. I + II, Frankfurt/Main und Hamburg 1971
- König, René (Hrsg.), Fischer Lexikon Soziologie, Neuausgabe, 5. Aufl., Frankfurt/M., 1971
- ders., (Hrsg.), Praktische Sozialforschung 1, Das Interview, 5. Aufl., Köln/Berlin 1966
- ders., (Hrsg.), Praktische Sozialforschung 2, Beobachtung und Experiment in der Sozialforschung, 3. Auflage, Köln/Berlin 1966
- ders., (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung Bd. 1, 2, 3a, 3b, 4, 5, 6, 7, 8, 9, Stuttgart 1973, 1977
- Kosiol, Erich, Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbek bei Hamburg 1970
- Krisam, Raymund, Der "Mittelstand im hochindustrialisierten Wirtschaftsraum (Forschungsberichte d. Landes NRW Nr. 1538) Köln und Opladen 1965
- Krysmanski, Hans Jürgen, Soziologie des Konflikts, Reinbek bei Hamburg 1971
- Lazarsfeld, Paul, Am Puls der Gesellschaft, Wien 1968
- Management Enzyklopädie (Bd. 1-10), Das Managementwissen unserer Zeit, München 1975
- Magin, Erhard, Die unternehmerischen Alternativen für eine strukturgerechte Textilindustrie im europäischen Rahmen, Referat, Industrie- und Handelsbörse, Stuttgart, Manuskript 1973
- ders., Gedanken zur zukünftigen Struktur der Maschenindustrie, Vortragsmanuskript 1972, Hauptausschuß Gesamtmasche
- Mangold, Werner, Empirische Sozialforschung, Heidelberg 1967
- Mayntz, Renate (Hrsg.), Bürokratische Organisation, 2. Auflage, Köln/Berlin 1971
- dies., Soziologie der Organisation, Reinbek bei Hamburg 1963 (1974)
- Mayntz, Renate; Holm, Kurt; Hübner, Peter, Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, 2. Aufl., Opladen 1971
- Mayntz, Renate (Hrsg.), Bürokratische Organisation, Köln/Berlin 1971
- Merton, Robert K.; Fiske, Marjorie; Kendall, Patricia L., The Focused Interview, Glencoe, Ill., 1956
- Metzner, Dr. Max, Der Unternehmer - seine Stellung und seine Aufgaben, Berlin 1956
- Michel, Karl Markus, Die Macht ohne Herrlichkeit, in: Kursbuch 42, Berlin 1975
- Mühlbrandt, Werner (Hrsg.), Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit von Betrieben, Parteien, Verbänden und Institutionen. Luchterhand Verlag 1972

- Myrdal, Gunnar, Objektivität in der Sozialforschung, Frankfurt/M., 1971
- Neuberger, Oswald, Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart 1974
- Noelle, Elisabeth, Umfragen in der Massengesellschaft, Peinbek bei Hamburg 1963
- Noelle-Neumann, Elisabeth, Unternehmerbild und öffentliche Meinung, Veröffentlichungen der Walter-Raymond-Stiftung Band 14, Köln 1972
- dies., Das Bild des Unternehmers in der Öffentlichkeit, Vortragsmanuskript 1965
- dies., Das Unternehmerbild in der Öffentlichkeit, Manuskript 1964
- dies., Das Bild des Unternehmers in der Öffentlichkeit, Institut für Demokratie, Allensbach 1972
- Neske/Heuer, Handlexikon Marketing, Frankfurt am Main und Hamburg 1971
- Opp, Karl-Dieter, Methodologie der Sozialwissenschaften, Reinbek bei Hamburg 1970
- Packard, Vance, Die Pyramidenkletterer, München/Zürich 1971
- dies., Die geheimen Verführer, Frankfurt/Berlin/Wien 1972
- Page, Martin, Managen wie die Wilden, München/Zürich 1973
- Papcke, Sven Gustav, Anpassung oder Widerstand? Gewerkschaften im autoritären Staat, Frankfurt am Main 1969
- Pfeiffer, Dietmar K., Organisationssoziologie, Stuttgart 1976
- Plessner, Ernst H. (Hrsg.), Was machen die Unternehmer? Freiburg im Breisgau 1974
- Poth, Ludwig G., Marketing, München 1974
- Pross, Harry, Publizistik, Neuwied und Berlin 1970
- Pross, Helga, Überleben des Kapitalismus? Mitwirkung der Unternehmer an der Verbesserung der Wirtschaftsverfassung, Referat ASU Hauptversammlung 1973
- Radler, Robert, Der deutsche Maschenmarkt, Möglichkeiten und Grenzen seines Wachstums, Manuskript Bonn 1973
- Rauch, Eberhard; Anzinger, Wolfgang, Kritische Erziehung, Frankfurt/Main 1975
- Veröff. d. Walter-Raymond-Stiftung, Band 4, Die unternehmerische Verantwortung in unserer Gesellschaftsordnung, Tatbestand und Forderungen, Köln und Opladen 1964
- Riesmann, David, Die einsame Masse, Hamburg 1970
- RKW (Hg.), Produktivität und Rationalisierung, Chancen, Wege, Forderungen Frankfurt am Main 1971
- Robinson, Joan, Doktrinen der Wirtschaftswissenschaft, München 1965
- Rosemann, Hermann, Motivation, Berlin 1974
- Roede, Hans, Befragter und Befragte, Berlin/DDR 1968
- Rogge, Peter G., Wirtschaftlichkeit an den Grenzen des Wachstums, Referat RKW Jahresveranstaltung 72
- Rosenstiel, Lutz von, Motivation im Betrieb, München 1973
- Rosenstiel/Molt/Rüttinger, Organisationspsychologie, Stuttgart 1972

- Roth, Wolfgang (Hrsg.), Investitionslenkung, Reinbek bei Hamburg 1976
- Rüstow, Alexander u.a., Der mittelständische Unternehmer in der sozialen Marktwirtschaft, Ludwigsburg 1956
- Spiegel-Verlag, Die industrielle Einkaufsentscheidung, Hamburg (1967)
- Spindler, Gerd P., Neue Antworten im sozialen Raum, Leitbilder für Unternehmer, Düsseldorf, Wien 1956
- Schmidtchen, Gerhard, Die Lage der Selbständigen im Alter, Schriftenreihe des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, W. Kohlhammer Verlag, Mainz 1968
- ders., Manipulation - Freiheit negativ, Neuwied und Berlin 1970
- Schmölders, Günther, Die Unternehmer in Wirtschaft und Gesellschaft, Essen 1973
- ders., Geschichte der Volkswirtschaftslehre, Reinbek bei Hamburg 1972
- Stroschein, Fritz-Reinhard, Die Befragungstaktik in der deskriptiven Marktforschung, Dissertation, Maschinschrift, Berlin 1962
- Thielmann, Michael Freiherr v., Taschenhandbuch der Betriebswirtschaft, München 1971
- Townsend, Robert, Up The Organisation, London 1971
- Utz, Arthur F., Maximen moderner Mittelstandspolitik, Die Bedeutung des mittelständischen Unternehmers in der heutigen Wirtschaft, Stuttgart 1968
- Vilmar, Fritz, Menschenwürde im Betrieb, Reinbek bei Hamburg 1973
- Weber, Max, Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Aufl., Tübingen 1972
- Wellhöfer, Peter R., Persönlichkeitspsychologie, Stuttgart 1977
- Wersig, Gernot, Informationssoziologie, Frankfurt am Main 1973
- Jürgen Wild (Hrsg.), Unternehmungsplanung, Reader und Abstracts, Reinbek bei Hamburg 1975
- Wilke, Malte W., Das moderne Marketingwissen, München 1976
- Wöhe, Günther, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1970
- Woll, Artur, Allgemeine Volkswirtschaftslehre, München 1975
- Wöhe, Günther, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Berlin und Frankfurt/M., 1970
- Zedtwitz-Arnim, Graf Georg-Volkmar, Tu Gutes und rede darüber, 2. Auflage, Frankfurt/M - Berlin 1962

#### Zeitungsberichte, Pressedienste u.ä.

- Wer will die 4-Tage-Woche? Allensbacher Berichte, Pressekorrespondenz des Instituts für Demoskopie, Allensbach 1971
- Angestellte wechseln mehr, Allensbacher Berichte, Pressekorrespondenz des Instituts für Demoskopie, Allensbach 1970
- Die Freizeit Gesellschaft, Institut für Demoskopie Allensbach, Presseberichte, Allensbach 1971
- Der Marxismus I, II, III, Die neue Linke, Deutsches Industrieinstitut, Köln 1972

Agitation im Betrieb: Die roten "Kollegen", Die neue Linke, Deutsches Industrieinstitut, Köln 1972

Betriebsräte - Frech geworden, Der Spiegel Nr. 10/77

Dönhoff, Marion Gräfin, Vom Geist und Zug der Zeit, Wachstum ist für viele nicht das Maß aller Dinge, Die Zeit, Nr. 52/72

Fatal - Unternehmerimage, Textil-Mitteilungen, Nr. 40/73

Fiedler-Winter, Rosemarie, Der Boß von morgen, Die Zeit Nr. 24/75

Gottschalk, Diethard, Taktik der Systemüberwindung, Sonderdruck aus dem Rheinischen Merkur 1973

Jungblut, Michael, Nie mehr ein Vorhof zur Hölle, Die neuen Fabriken, Die Zeit Nr. 25/76

Jungblut, Michael, Die Mitsprache erstreiken - notfalls, Die Zeit Nr. 25/76

ders., Mit kleinen Schritten in die Selbständigkeit, Erfahrungen mit "autonomen Gruppen", Die Zeit Nr. 24/76

ders., Weil die Arbeiter danach gefragt haben, Die Zeit Nr. 23/76

Krause-Burger, Sibylle, "Ich schlafe nicht immer gut", Der Arbeitsalltag eines mittleren Unternehmers, Die Zeit Nr. 23/76

Sölter, Arno, Herumzerren am Unternehmer-Image ist unqualifiziert, Der Spiegel Nr. 30/73

Söhlmann, Andreas, Richter, H.W. Firm, Modellösung der Datenverarbeitung in Klein- und Mittelbetrieben, Nixdorf-Information 3/73

Pieroth, Elmar, Sterben die Unternehmer aus?, Die Zeit Nr. 24/76

Noelle-Neumann, Elisabeth, Werden wir alle Proletarier?, Die Zeit Nr. 25/75

Michaels, Heinz, Die Hütte der Arbeiter, Die Zeit Nr. 1/73

Unternehmer: Auf dem zweiten Rang, Die Zeit Nr. 39, September 1972

Schlechtes Image der Unternehmer (ddp), Hohenzollerische Zeitung 15.2.73

Wie beliebt ist der deutsche Unternehmer, Der Stern Nr. 7/77

Zu dunkel gefärbt, Der Tagesspiegel Nr. 8271, S. 16

Mehr Spaß an der Arbeit, Allensbacher Berichte, Pressekorrespondenz des Instituts für Demoskopie, Allensbach 1969

## ANHANG

### Frageleitfaden der Unternehmerinterviews:

1. Wie wird die zukünftige Entwicklung in der Maschenindustrie verlaufen?
2. Welche Auswirkungen hat das auf Ihr Unternehmen?
3. In der Maschenindustrie liegt die durchschnittliche Betriebsgröße bei 120 Beschäftigten. Man spricht von einer ausgesprochen mittelständischen Industrie. Was sind Ihrer Meinung nach die Kennzeichen eines mittelständischen Betriebs?
4. Man hört in letzter Zeit viel von Konzentration. In der Maschenindustrie hat die Zahl der Betriebe abgenommen, die Zahl der Beschäftigten ist pro Betrieb leicht gestiegen. Wie beurteilen Sie die Entwicklung? Was sind die Ursachen dafür?
5. Welche Funktion hat das mittelständische Unternehmen heute und in absehbarer Zukunft in unserer Wirtschaft?
6. Welches sind die Hauptschwierigkeiten, denen sich der mittelständische Betrieb ausgesetzt sieht?
7. Der Unternehmer im mittelständischen Betrieb und der Manager im Großunternehmen, sind die verschieden? Welche Eigenschaften sind für den mittelständischen Unternehmer typisch?
8. Wie kann man eigentlich Unternehmer werden, was für Voraussetzungen sind dafür notwendig?
9. Welche Ausbildung ist für den mittelständischen Unternehmer die günstigste?
10. Welche Eigenschaften sollte der ideale Unternehmer in einem mittelständischen Betrieb haben? Was hebt ihn von den Angestellten in leitender Funktion ab?
11. Würden Sie einem jungen Menschen heute empfehlen, Unternehmer zu werden?
12. Unternehmer sein heißt, Entbehrungen auf sich zu nehmen, heißt es in einer Abhandlung über den mittelständischen Unternehmer. Was meinen Sie dazu?
13. In der Öffentlichkeit werden die Unternehmer häufig angegriffen. Wo liegen Ihrer Meinung nach die Ursachen dafür?
14. Bei einer Umfrage gaben 47% der Befragten an, sie glaubten nicht, daß sich der zweijährige Ausfall ihres Chefs im Be-

- trieb bemerkbar machen würde. Was meinen Sie eigentlich, was für Vorstellungen bestehen in der Bevölkerung über die Tätigkeit und den Aufgabenbereich eines Unternehmers?
15. Wenn Sie einmal von der Vorstellung zur Realität gehen, wie sieht Ihre Arbeitszeit und das von Ihnen zu bewältigende Pensum aus?
  16. Gerade im mittelständischen Betrieb arbeiten sehr häufig Familienangehörige im Betrieb mit. Welche Vor- und Nachteile hat das?
  17. Die Entwicklung der Technik auf der einen Seite und neue Anforderungen an die Produkt- bzw. Kollektionsgestaltung andererseits kommen in immer kürzeren Abständen auf den Unternehmer zu. Welche Möglichkeiten haben Sie, um informationsmäßig auf den laufenden zu bleiben?
  18. In jedem Betrieb tritt über kurz oder lang die Frage nach der Nachfolge auf. Ist diese Frage schon für Sie akut geworden, oder mußten Sie sich damit noch nicht auseinandersetzen?
  19. Vorausgesetzt, Ihre gesundheitliche Verfassung ist zufriedenstellend, bis zu welchem Alter rechnen Sie damit, im Betrieb voll verantwortlich tätig zu sein?
  20. Rechnen Sie damit, daß Ihr Betrieb von Ihren Kindern oder anderen Verwandten weitergeführt wird, oder bestehen da keine Aussichten?
  21. Es ist ja immer schwierig zu entscheiden, wann man einem Nachfolger die Verantwortung, die die Führung eines Betriebes mit sich bringt, übertragen kann. Was halten Sie hier für die beste Lösung?
  22. Kann man sagen, in der Beziehung Arbeitgeber - Arbeitnehmer ist einer der Stärkeren, oder ist das Verhältnis ausgewogen?
  23. Welche Funktion haben heute die Gewerkschaften? Was für ein Verhältnis haben Sie im Betrieb mit der Gewerkschaft? Was ist das Ziel der Gewerkschaft?
  24. Welche Aufgaben haben die Unternehmerverbände?
  25. Mit dem Betriebsverfassungsgesetz sind einige Neuerungen eingeführt worden. Wie beurteilen Sie die durch dieses Gesetz geschaffene Situation?
  26. Es waren in letzter Zeit Pläne zur Ausweitung der Mitbestimmung zu hören. Welche Konsequenzen sehen Sie darin?
  27. In einem mittelständischen Betrieb ist die Situation anders gelagert als in einem Großbetrieb. Wo sehen Sie die Grenze

der Mitbestimmung im mittelständischen Unternehmen?

28. Neben der Mitbestimmung ist die Gewinnbeteiligung und die Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand ein vielbehandeltes Thema. Wie sehen Sie hier die Entwicklung?
29. Teamarbeit ist eine Möglichkeit, Entscheidungen zu treffen. Sind Sie der Meinung, man sollte Entscheidungen gemeinsam mit den Mitarbeitern treffen, oder ist es besser, wenn der Unternehmer allein entscheidet?
30. Wie verbringen Sie Ihre Freizeit?
31. Wohin fahren Sie in Urlaub, wie häufig, wie lange?
32. Jeder hat ja einen Idealberuf, von dem er sagen würde, wenn er die Möglichkeit hätte, nochmal einen Beruf zu ergreifen, dann wäre es dieser. Welches ist Ihr Traumberuf?



## LEBENS LAUF

Am 18. Dezember 1943 wurde ich in Tübingen geboren. Meine Eltern, Paul Bitzer und Maria, geb. Boss, wohnen in Bisingen, Ortsteil Steinhofen, einer kleineren Gemeinde, in der ich die einklassige Grundschule besuchte.

Ab Frühjahr 1953 trat ich in die Ulrich von Hutten-Oberschule, realgymnasialer Zweig, mit Internatsunterbringung, in Korntal bei Stuttgart ein, da aus verkehrstechnischen Gründen in der Umgebung der Heimatgemeinde eine weiterführende Schule nicht erreicht werden konnte.

Nach krankheitsbedingtem Aussetzen besuchte ich ab 1957 das inzwischen ausgebaute Gymnasium in Balingen. Im Frühjahr 1964 fand ein Übertritt in das Gymnasium, mathematisch-naturwissenschaftlicher Zweig, des Landschulheims Steinmühle in Cappel/Marburg statt. Dort legte ich 1964 die Reifeprüfung ab.

Nach Ableistung der 18 Monate Wehrdienst begann ich mit dem Wintersemester 1966/67 das Studium der Soziologie an der Universität München. Ab Wintersemester 1970/71 setzte ich mein Studium an der Freien Universität Berlin fort. Im Juli 1972 legte ich die Diplomprüfung für Soziologen erfolgreich ab. Aus der anschließenden Arbeit sowohl bei Marktforschungsinstituten als auch mit der Konfrontation mit der Problematik mittelständischer Unternehmer entstand diese Dissertation.



# EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Mit meiner Unterschrift erkläre ich an Eides Statt,  
daß

- a. die Dissertation keiner anderen Stelle zur Prüfung  
vorgelegen hat,
- b. die Dissertation selbständig und ohne unerlaubte  
Hilfe angefertigt wurde,
- c. die Dissertation weder im Ganzen noch im Auszug  
veröffentlicht wurde,
- d. ich mich nicht schon anderweitig um den Doktorgrad  
beworben habe.

Berlin, den 9. August 1977





